

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANTONIO FERNANDES DE MEDEIROS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**SISTEMA DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E DE GESTÃO  
ECONÔMICO-FINANCEIRA DE RESTAURANTES DE PEQUENO  
PORTE DO TIPO *SELF-SERVICE***

**Florianópolis, 2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SISTEMA DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E DE GESTÃO  
ECONÔMICO-FINANCEIRA DE RESTAURANTES DE PEQUENO  
PORTE DO TIPO *SELF-SERVICE***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**ANTONIO FERNANDES DE MEDEIROS**

**Orientador: Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.**

**Florianópolis, 2005**

**Antonio Fernandes de Medeiros**

**SISTEMA DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E DE GESTÃO  
ECONÔMICO-FINANCEIRA DE RESTAURANTES DE PEQUENO  
PORTE DO TIPO *SELF-SERVICE***

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 01 de Junho de 2005.

---

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
COORDENADOR DO CURSO**

Banca Examinadora:

---

**Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.  
Orientador**

---

**Prof. Gerson Rizzatti, Dr.**

---

**Prof. Luís Alberto Costa, Dr.**

**“Gerentes fazem as coisas certas  
Líderes fazem o que tem de ser feito”.**

**Warren Bennis**

## DEDICATÓRIA

Para: *esposa*: Eulália,  
*filhos*: Adriana, Cristiano e Juliana  
*neto*: Luiz Filippe  
*genro*: Luiz Alberto  
*nora*: Andréia.

## AGRADECIMENTOS

Para participação no curso e desenvolvimento desta dissertação, além das indicações abaixo, precisei da contribuição de muitas pessoas e entidades, às quais manifesto meus sinceros agradecimentos.

A Deus em primeiro lugar pelos dons da coragem, fé e perseverança em aceitar o desafio de participar do curso e concluí-lo com saúde.

À minha família pelo incentivo, amor, carinho e compreensão pela minha ausência em muitos momentos durante as atividades.

Aos meus pais pela criação e educação dentro da fé cristã.

Ao professor Antônio Diomário de Queiroz, Dr., pela acolhida e aceitação como orientador num momento de rara oportunidade, pelo seu talento de mestre, seu carinho, atenção, confiança e elevado apreço.

Aos doutos membros da banca examinadora Prof. Gerson Rizzatti, Dr. e Prof. Luiz Alberto Costa, Dr. ambos do Centro Sócio-Econômico da UFSC, pelas valiosas sugestões e recomendações que muito contribuíram para a edição final da dissertação.

À Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, pela transmissão de conhecimentos que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Às empresas pesquisadas pela acolhida, informações e fornecimento de dados que permitiram o desenvolvimento deste trabalho.

À Fabiana Ludwig e Salice Regina da Silva, bibliotecárias da UDESC, pelo carinho, atenção e auxílio na pesquisa bibliográfica realizada junto a essa universidade.

À professora Deisy Cristina Igarashi, MSc., da UFSC e seu esposo, o mestrando Wagner Igarashi, pela felicidade de tê-los conhecido e gratidão pelo assessoramento e participação ativa na revisão e apresentação final da dissertação;

Aos meus ex-professores de graduação José Müller e Humberto Dalsasso da Faculdade de Ciências Econômicas da então Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FEESC (hoje UNISUL) pela honra de ter sido seu discípulo e pelas suas informações referenciais que permitiram meu ingresso neste curso.

Ao mestrando Gilberto Medeiros de Souza, particular amigo, pela sua contribuição técnica na área de informação.

Aos amigos e outras pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>14</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 Contextualização .....	16
1.2 Definição do problema.....	20
1.3 Objetivos da pesquisa .....	22
1.3.1 Objetivo geral .....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 Justificativa e relevância.....	23
1.5 Delimitação da pesquisa.....	25
1.6 Metodologia da pesquisa.....	26
1.7 Resultados esperados .....	27
1.8 Estrutura do trabalho .....	28
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>30</b>
2.1 Considerações iniciais .....	30
2.2 As micro e pequenas empresas – caracterização e contexto.....	30
2.3 Características de restaurantes de pequeno porte .....	33
2.4 Controle gerencial.....	36
2.4.1 Controle administrativo e financeiro.....	39
2.4.1.1 Apoio administrativo .....	40
2.4.1.2 - Pessoal .....	41
2.4.1.3 Patrimônio .....	43
2.4.1.4 Disponibilidades .....	45
2.4.1.5 Contas a receber.....	47
2.4.1.6 Contas a pagar.....	48
2.4.1.7 Fluxo de caixa .....	49

2.4.1.8 Custos .....	50
2.4.1.9 Formação do preço de venda.....	57
2.4.1.10 Receitas .....	60
2.4.1.11 Apuração do resultado e a análise do custo/ volume/ lucro.....	62
2.4.1.12 Orçamento.....	64
2.4.2 Controle de produção .....	68
2.4.2.1 Armazenagem de alimentos para produção.....	72
2.4.2.2 Preparação de alimentos.....	78
2.4.2.3 Cocção de alimentos.....	81
2.4.3 Controle de comercialização .....	83
2.4.3.1 Compras.....	84
2.4.3.2 Armazenagem de bebidas e outros.....	88
2.4.3.3. Vendas .....	89
2.5 Sistemas de controle .....	96

### **CAPÍTULO III - FORMULAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE**

#### **ADMINISTRATIVO E DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DE**

#### **RESTAURANTE DE PEQUENO PORTE DO TIPO *SELF-SERVICE*..... 100**

3.1 Considerações iniciais .....	100
3.2 Verificação das necessidades .....	100
3.2.1 Caracterização da amostragem.....	101
3.2.2 Controles na área de produção .....	103
3.2.3 Controles na área de comercialização.....	104
3.2.4 Controles na área finanças.....	106
3.3 Formulação do sistema .....	107
3.3.1 Controle administrativo e financeiro.....	110
3.3.1.1 Apoio administrativo .....	110
3.3.1.2 Pessoal.....	111
3.3.1.3 Patrimônio .....	112
3.3.1.4 Disponibilidades .....	114
3.3.1.5 Contas a receber.....	115
3.3.1.6 Contas a pagar.....	116
3.3.1.7 Fluxo de caixa .....	117
3.3.1.8 Custos .....	118
3.3.1.9 Fomação do preço de venda.....	122



3.3.1.10 Receitas .....	123
3.3.1.11 Apuração do resultado e análise do custo/ volume/ lucro	124
3.3.1.12 Orçamento.....	125
3.3.2 Controle de produção .....	128
3.3.2.1 Armazenagem de alimentos para produção.....	128
3.3.2.2 Preparação de alimentos.....	130
3.3.2.3 Cocção de alimentos.....	132
3.3.3 Controle de comercialização .....	133
3.3.3.1 Compras.....	134
3.3.3.2 Armazenagem de bebidas e outros.....	135
3.3.3.3 Vendas .....	136
3.4 Indicadores .....	139
3.4.1 Indicadores de balanço.....	139
3.4.2 Indicadores de resultado .....	141
3.4.3 Indicadores de custos.....	141
3.4.4 Indicadores físicos de vendas .....	144
3.4.5 Indicadores de Pessoal .....	147
3.4.6 Indicadores de estoque .....	148
3.4.7 Comentários quanto aos indicadores .....	149
3.5. Composição do sistema .....	149
3.6 Considerações finais .....	151
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>152</b>
4.1 - Estudo prático – Restaurante Bom Gosto .....	152
4.1.1 Controle administrativo e financeiro.....	153
4.1.1.1 Apoio administrativo .....	154
4.1.1.2 Pessoal.....	155
4.1.1.3 Patrimônio .....	156
4.1.1.4 Disponibilidades .....	159
4.1.1.5 Contas a receber.....	160
4.1.1.6 Contas a pagar.....	161
4.1.1.7 Fluxo de caixa .....	163
4.1.1.8 Custos .....	165
4.1.1.9 Formação do preço de venda.....	167
4.1.1.10 Receitas .....	169

4.1.1.11 Apuração de resultado e análise custo/volume/lucro .....	170
4.1.1.12 Orçamento operacional .....	174
4.1.2 Controle de produção .....	175
4.1.2.1 Armazenagem de alimentos para produção.....	175
4.1.2.2 Preparação de alimentos.....	177
4.1.2.3 Cocção de alimentos.....	179
4.1.2.4 Perdas de produção .....	180
4.1.3 Controle de comercialização .....	181
4.1.3.1 Compras.....	182
4.1.3.2 Armazenagem de bebidas e outros.....	183
4.1.3.3 Vendas .....	184
4.1.3.4 Perdas comercialização .....	185
4.1.4 Indicadores .....	186
4.1.5 Comentários finais sobre o estudo de caso.....	194
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>196</b>
5.1 Conclusões.....	196
5.2 Recomendações.....	200
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>202</b>
<b>APÊNDICE 01 – PESQUISA DE CAMPO RESTAURANTES.....</b>	<b>208</b>
<b>APÊNDICE 02 – PLANO DE CONTAS PATRIMONIAIS .....</b>	<b>211</b>
<b>APÊNDICE 03 – PLANO DE CONTAS DE RESULTADO .....</b>	<b>212</b>
<b>APÊNDICE 04 – CONTROLE ATIVO IMOBILIZADO .....</b>	<b>214</b>
<b>APÊNDICE 05 – REGISTRO DE COMPRAS (CARNES).....</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE 06 – APURAÇÃO CVM (CARNES).....</b>	<b>216</b>
<b>APÊNDICE 07 – REGISTRO DE COMPRAS (SALADAS) .....</b>	<b>217</b>
<b>APÊNDICE 08 – APURAÇÃO CVM (SALADAS).....</b>	<b>218</b>
<b>APÊNDICE 10 – APURAÇÃO CVM (GUARNIÇÕES).....</b>	<b>220</b>
<b>APÊNDICE 11 – REGISTRO DE COMPRAS (BEBIDAS FRIAS).....</b>	<b>221</b>
<b>APÊNDICE 12 – APURAÇÃO CVM (BEBIDAS FRIAS) .....</b>	<b>222</b>
<b>APÊNDICE 13 – REGISTRO DE COMPRAS (BEBIDA QUENTE/GULOSEIMA) .....</b>	<b>223</b>
<b>APÊNDICE 14 – APURAÇÃO CVM (BEBIDA QUENTE/GULOSEIMA).....</b>	<b>224</b>
<b>APÊNDICE 15 – DEMONSTRATIVO DOS CUSTOS POR ATIVIDADE .....</b>	<b>225</b>
<b>APÊNDICE 16 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS POR ATIVIDADE.....</b>	<b>227</b>
<b>APÊNDICE 17 – DEMONSTRAÇÃO CUSTO FINAL POR ATIVIDADE .....</b>	<b>230</b>
<b>APÊNDICE 18 – CONTROLE DIÁRIO DE VENDAS.....</b>	<b>233</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	29
FIGURA 2 – BOLETIM DE MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA (CAIXA/BANCO).....	46
FIGURA 3 - CONTROLE DE CONTAS A RECEBER .....	47
FIGURA 4 - CONTROLE DE CONTAS A PAGAR .....	48
FIGURA 5: CUSTEIO PELO MÉTODO DOS CENTROS DE CUSTOS .....	53
FIGURA 6: MODELO DE DECOMPOSIÇÃO DOS CUSTOS .....	54
FIGURA 7: RELAÇÃO ENTRE PROCESSO, ATIVIDADE E TAREFA.....	55
FIGURA 8: GASTOS E PERCENTUAIS DA RECEITA.....	58
FIGURA 9 – FICHA TÉCNICA SIMPLIFICADA.....	58
FIGURA 10: COMANDA .....	61
FIGURA 11: MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO.....	62
FIGURA 12: MODELO DE UM SISTEMA DE TRANSFORMAÇÃO .....	69
FIGURA 13: FLUXO DO PROCESSO PRODUTIVO DE UM RESTAURANTE .....	70
FIGURA 14: REGISTRO DE MATERIAIS RECEBIDOS (RESTAURANTE).....	73
FIGURA 15: REQUISIÇÃO AO ALMOXARIFADO (RESTAURANTE).....	74
FIGURA 16: FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUE .....	74
FIGURA 17: FICHA DE INVENTÁRIO.....	77
FIGURA 18: FICHA TÉCNICA .....	78
FIGURA 19: RELAÇÃO DE FORNECEDORES.....	86
FIGURA 20: CADASTRO DE PRODUTOS .....	86
FIGURA 21: SOLICITAÇÃO DE COMPRAS .....	87
FIGURA 22: COTAÇÃO DE PREÇOS.....	87
FIGURA 23: PEDIDO DE COMPRAS.....	87
FIGURA 24: ELEMENTOS DE UM SISTEMA DE CONTROLE.....	98

FIGURA 25: FUNÇÕES, PROCESSOS, ATIVIDADES – RESTAURANTE <i>SELF-SERVICE</i> .....	108
FIGURA 26 - SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.....	109
FIGURA 27: COMPONENTES BÁSICOS DO PATRIMÔNIO .....	113
FIGURA 28: FINANÇAS – MÓDULO DISPONIBILIDADES.....	114
FIGURA 29: FINANÇAS - MÓDULO CONTAS A RECEBER .....	115
FIGURA 30: FINANÇAS - MÓDULO CONTAS A PAGAR .....	116
FIGURA 31: FINANÇAS - FLUXO DE CAIXA .....	118
FIGURA 32: FINANÇAS - MÓDULO CUSTOS .....	120
FIGURA. 33: FINANÇAS - MÓDULO RECEITAS .....	123
FIGURA 34: FINANÇAS - MÓDULO ORÇAMENTO E ACOMPANHAMENTO ORÇAMENTÁRIO .	127
FIGURA 35: PREPARAÇÃO DE ALIMENTOS.....	131
FIGURA 36: COCÇÃO DE ALIMENTOS .....	132
FIGURA 37: PROCESSO DE COMPRAS .....	135
FIGURA 38: CONTROLE DE VENDAS.....	137
FIGURA 39: INDICADORES DE LIQUIDEZ E SOLVÊNCIA.....	139
FIGURA 40: INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO .....	140
FIGURA 41 – ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO.....	140
FIGURA 42: INDICADORES DE RESULTADO .....	141
FIGURA 43: VARIÁVEIS E INDICADORES DE CUSTOS .....	142
FIGURA 44: IINDICADORES DE CUSTOS SOBRE VENDAS .....	142
FIGURA 45: PARTICIPAÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS POR PRODUTO VENDIDO.....	143
FIGURA 46: PARTICIPAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO POR FUNÇÃO E SALÁRIO MÉDIO	143
FIGURA 47: PARTICIPAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO POR ATIVIDADE.....	144
FIGURA 48: HISTÓRICO DE VENDAS – QUANTIDADES.....	145
FIGURA 49: PARTICIPAÇÃO DIÁRIA MÉDIA EM QUANTIDADE POR TIPO DE REFEIÇÃO .....	146
FIGURA 50: CÁLCULO DO ÍNDICE DE ACEITAÇÃO (ADAPTAÇÃO) .....	147
FIGURA 51: INDICADORES DE COMPORTAMENTO DE ESTOQUE .....	148
FIGURA 52: MODELO DE BALANÇO PATRIMONIAL .....	158

FIGURA 53: CONTROLE DE CONTAS A RECEBER.....	161
FIGURA 54 – RELATÓRIO DE CONTAS A PAGAR.....	162
FIGURA 55: FLUXO DE CAIXA – PREVISÕES X REALIZAÇÕES .....	164
FIGURA 56: ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA PRATICADO.....	168
FIGURA 57: DEMONSTRATIVO DAS RECEITAS.....	169
FIGURA 58: DEMONSTRATIVO DE RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE .....	170
FIGURA 59: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (APRESENTAÇÃO TRADICIONAL).....	171
FIGURA 60: CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E DO PONTO DE EQUILÍBRIO .....	173
FIGURA 61: PONTO DE EQUILÍBRIO POR PRODUTO .....	173
FIGURA 62: POSIÇÃO FINANCEIRA DO ESTOQUE (PRODUÇÃO).....	177
FIGURA 63: DISTRIBUIÇÃO DO CONSUMO LÍQUIDO DE MATERIAIS APLICADOS .....	178
FIGURA 64: DEMONSTRATIVO DE COMPRAS.....	182
FIGURA 65: POSIÇÃO FINANCEIRA DO ESTOQUE (BAR E COPA).....	184
FIGURA 66: ANÁLISE DE INDICADORES: LIQUIDEZ, ENDIVIDAMENTO E CAPITAL DE GIRO.....	187
FIGURA 67: INADIMPLÊNCIA EM CONTAS A RECEBER .....	189
FIGURA 68: INADIMPLÊNCIA EM CONTAS A PAGAR.....	190
FIGURA 69: INDICADORES DE RESULTADO .....	190
FIGURA 70: INDICADORES DE CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA .....	191
FIGURA 71 - INDICADORES DE MÃO-DE-OBRA E CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA.....	192
FIGURA 72: ÍNDICES DE PARTICIPAÇÃO DE CUSTOS NAS VENDAS.....	192
FIGURA 73: PARTICIPAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO POR FUNÇÃO .....	193
FIGURA 74: VENDA MENSAL POR DIA DE SEMANA E POR TIPO DE REFEIÇÃO .....	194
FIGURA 75: VENDA MENSAL POR SEMANA E POR TIPO DE REFEIÇÃO.....	194

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: COMPORTAMENTO DO CUSTO VARIÁVEL E DO CUSTO FIXO.....	52
GRÁFICO 2: DEMONSTRAÇÃO GRÁFICA DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....	64
GRÁFICO 3: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS.....	101
GRÁFICO 4: CLASSIFICAÇÃO DE RESTAURANTES POR TIPO DE SERVIÇO.....	102
GRÁFICO 5: CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO O TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO .....	102
GRÁFICO 6: EXISTÊNCIA E UTILIZAÇÃO DE COMPUTADOR EM RESTAURANTES.....	103
GRÁFICO 7: CONTROLES DA ÁREA DE PRODUÇÃO.....	104
GRÁFICO 8: CONTROLE NA ÁREA DE COMERCIALIZAÇÃO .....	105
GRÁFICO 9: REALIZAÇÃO DE CÁLCULO DO ÍNDICE DE LIQUIDEZ, ENDIVIDAMENTO .....	106
GRÁFICO 10: DEMONSTRAÇÃO DO ATIVO JUNHO/2004 E MAIO/2004 .....	158
GRÁFICO 11: DEMONSTRAÇÃO PASSIVO JUNHO/2004 E MAIO/2004.....	159
GRÁFICO 12: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO .....	172
GRÁFICO 13: ENDIVIDAMENTO EM RELAÇÃO AO ATIVO .....	188
GRÁFICO 14: ENDIVIDAMENTO EM RELAÇÃO AO PATRIMÔNIO LÍQUIDO .....	188
GRÁFICO 15: ANÁLISE DE LIQUIDEZ .....	189

## RESUMO

MEDEIROS, Antonio Fernandes de. **Sistema de controle para gerenciamento de restaurantes de pequeno porte**: uma aplicação em self-service. Dissertação de Mestrado, Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Orientação: Antônio Diomário de Queiroz, 2005.

O objetivo deste trabalho é oferecer aos gestores de restaurantes de pequeno porte do tipo *self-service*, especialmente aos serviços dedicados ao bufê livre, um sistema de controle nas áreas administrativas e econômico-financeiras, abrangendo igualmente as áreas de produção e de comercialização. O referido sistema cria mecanismos para oferecer informações essenciais e tempestivas para tomadas de decisão, sem descaracterizar a simplicidade do tratamento administrativo desses pequenos negócios. O sistema é composto de planilhas eletrônicas para alimentação de dados, processamento e *feedback* oferecendo ao usuário melhor acompanhamento e controle dos números através da geração de relatórios e indicadores de caixa, custos, receitas, lucratividade, rentabilidade, patrimônio e outros. Relativamente aos custos e despesas foram criadas planilhas para alimentação, acompanhamento e distribuição dos custos aplicando o método de custeio ABC (Activity Based Costing) com apresentação do resultado econômico por atividade e tipo de produto. Para lograr êxito na formulação do sistema foi realizada uma pesquisa em 18 (dezoito) restaurantes classificados como micro e pequenas empresas segundo a legislação fiscal dos quais 10 pertencem ao auto-atendimento, na população de 394 unidades estabelecidas na cidade de Florianópolis. Revela, a pesquisa, que os gestores desses pequenos negócios não dispõem de ferramentas internas que lhes permitam exercer com eficácia o controle de suas operações provocando insegurança em suas tomadas de decisão. Além de pesquisa bibliográfica direcionada à questão foi realizado um estudo de caso com aplicações práticas das ferramentas sugeridas. Ficou evidenciada a aplicabilidade do sistema pela utilização dos instrumentos que serviram de base para entrada de dados, processamento e saída de relatórios e indicadores para uso gerencial. Espera-se que, em resposta à pesquisa realizada, o sistema possa contribuir para neutralização das carências pertinentes, repousando no comprometimento do gestor, o sucesso a ser alcançado.

**Palavras-Chave:** sistema de controle, *self-service*, *feedback*, tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

MEDEIROS, Antonio Fernandes. Control System for restaurants management of small transport: an application in self-service. Master thesis, Post-graduation in Production Engineering and Systems. Universidade Federal de Santa Catarina. Direction Antônio Diomário Queiroz, 2005.

The objective of this study is to offer the small size self-service restaurant managers, specially those services devoted to the free self-catering buffet, a control system in the administrative and financial-economical areas, including in equal proportion the production and marketing areas. The aforementioned system creates mechanisms to offer essential and contingent information for making decision, without losing the profile of simple administrative treatment of these small businesses. The system is composed by electronic graphs for data to be inserted, processing and feedback offering to the users plus support and figures control through the generation of reports and cash flow indicators, costs, receipts, profitability, assets and others. Regarding the costs and expenses, input graphs were created, support and the costs distribution applying the ABC method (Activity Based Costing) with economical representation result for activity and type of product. To achieve result in the system formulation a survey was carried out in 18 (eighteen) restaurants classified as micro and small enterprises according to tax legislation 10 which belong to the self-help services, in the population of 394 unities established in Florianópolis. The results show that the managers of these small businesses do not have internal tools that allow them to practice with efficiency their operations control causing insecurity in their decision making. Besides bibliographical research directed to the question, a case study was carried out with practical applications of the suggested tools. The system applicability was shown by the instruments use for data input, processing and exit of reports and indicators for management use. It is expected that in reply to the fulfilled inquiry, the system could contribute to neutralization of the relevant needs, the responsibility lying in the managers' hands, as well as the success to be reached.

Key words: control system, self-service, feedback, decision making.



# **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização**

A gastronomia, graças aos meios de comunicação atuais, como a televisão, *internet*, jornais e revistas utilizados para divulgação de turismo e hotelaria, tem evoluído numa velocidade cada vez mais crescente para atender ao suprimento de refeições a uma clientela cada vez mais diversificada.

No Brasil, um dos fatores que ampliou a procura dos serviços de restaurantes foi a criação do Plano de Alimentação dos Trabalhadores que viabiliza os vales-refeição a empregados, tendo acima de 240 mil estabelecimentos sob convênio (Maricato,1997), incluindo-se não só restaurantes, mas todos os estabelecimentos fornecedores de alimentos. Por necessidade ou lazer, é crescente a demanda por serviços de alimentação aumentando, conseqüentemente, o número de estabelecimentos alimentícios.

Dos mais variados tipos de restaurantes, conforme Magnée (1996), estima-se que já era, no início da década de 90, de 50 mil o número desses estabelecimentos no Brasil, sendo 10% deles localizados na cidade de São Paulo.

No estado de Santa Catarina, segundo a Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento - ABRASEL/SC (2003), o número de empresas do setor de alimentos é de 17 mil representando 7,23% do total de empresas catarinenses e, em Florianópolis é de 1,5 mil estabelecimentos

correspondendo a 8,82% do total do setor no estado, incluindo pontos de bares e assemelhados.

Pesquisa realizada junto ao Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares (2003) da Grande Florianópolis, que abrange os municípios de Garopaba, Paulo Lopes, Santo Amaro da Imperatriz, Palhoça, São José, Florianópolis, Biguaçu, Antonio Carlos e Governador Celso Ramos, indica o número de 505 restaurantes cadastrados. Destes, 394 unidades estão localizados na capital (ilha e continente), sendo extraída uma amostragem de 18 restaurantes, dos quais 10 são do tipo *self-service*, para a realização de uma pesquisa preliminar.

Devido ao crescente demanda dos serviços de alimentação, especialmente para atender ao setor turístico catarinense e às necessidades de assistência na formação gastronômica, acham-se implantados cursos de gastronomia nas faculdades de turismo e hotelaria da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL e Universidade do Vale de Itajaí – UNIVALI, a primeira com uma unidade em Jurerê em Florianópolis. Além dessas, funcionam em Florianópolis outras escolas de gastronomia como a Faculdade Estácio de Sá, a Associação de Ensino de Santa Catarina - ASSESC e Centro Superior de Ensino de Turismo e Hotelaria – CESETH, com módulos dedicados a esse setor alimentar. O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), por meio de seu centro de administração hoteleira e turismo, desenvolve inúmeros programas de formação profissional para atender à demanda de serviços originada da área de gastronomia.

Na área pública, segundo Guia ABRASEL, 6ª edição (2002), foi instalado pelo governo estadual o Centro de Educação Profissional de Gastronomia e Alimentação, onde são oferecidos 74 cursos básicos e cinco cursos técnicos. Além deste, encontra-se em fase de conclusão, a Escola de Gastronomia de Coqueiros

em Florianópolis, com o objetivo de formar profissionais de nível universitário com o objetivo de qualificar, ainda mais, a mão-de-obra requerida.

Segundo Maricato (1997), a sofisticação do mercado, iniciada por voltas de 1990, aliada à abertura para importação de produtos e a vinda de *chefs* estrangeiros em maior número para o Brasil, deu novo impulso à qualidade desses serviços, começando a haver maior intercâmbio entre *chefs* de diferentes regiões, repercutindo efeitos positivos aos restaurantes. Em razão disso, foram criadas várias entidades representativas das empresas do ramo como a Associação Brasileira de Alta Gastronomia – ABAG em São Paulo, a Associação Brasileira dos Proprietários de Restaurantes (ABPR) no Rio de Janeiro e a Associação Brasileira de Entretenimento e Lazer – ABRASEL, esta última implantada em quinze estados brasileiros, incluindo Santa Catarina e Distrito Federal, conforme guia ABRASEL 2002 (6ª edição), contribuindo para a conscientização das necessidades de organização e modernização.

Encontram-se em funcionamento diversos tipos de restaurantes. Dentre esses, o *self-service* constitui um dos tipos mais promissores e em crescimento pela simpatia do público de forma consagradora. “Essa tendência de crescimento tem se notado em outros países e segundo especialistas deverá ser confirmada como a forma ideal de comercialização de alimentos para o futuro” (MAGNÉE 1996, p. 8).

Esta modalidade oferece ao cliente a opção de escolha dos sabores diante de uma bufê de ofertas de pratos preparados de alimentos para que ele próprio se sirva, substituindo a mão-de-obra de garçons proporcionando redução de custos. O cardápio é normalmente variado e a preparação dos alimentos é efetuada com base em expectativas de consumo.

A escolha do consumidor está, além da preferência pelo sabor e rapidez

no atendimento, relacionada à segurança alimentar, ou seja, à preservação dos princípios de higiene e limpeza na preparação e manipulação dos alimentos, da qualidade dos insumos aplicados, dos equipamentos utilizados, do ambiente de trabalho e especialmente daqueles cuidados perceptíveis aos olhos do cliente. Em alguns estabelecimentos a área de produção começa a ser descortinada para permitir ao cliente uma demonstração dos cuidados básicos de higiene. Os serviços de limpeza de todos os ambientes, desinfecção de cozinha, locais de guarda de equipamentos e de estoque devem constituir preocupação permanente do gerente, não só pelo fato de manter a qualidade do serviço, mas também para atender à exigência do serviço de fiscalização da saúde pública.

As empresas estrangeiras, ao invadir o mercado brasileiro, trouxeram seus produtos de alta qualidade e modelos de gestão internacionalmente testados.

Há necessidade de o empresário brasileiro do ramo perceber, em tempo, as ameaças e lutar pela melhoria contínua de sua prestação de serviço aplicando mais recursos no ambiente interno e na melhor qualificação do pessoal. Segundo Lobo (1999), foi extremamente benéfica a chegada das multinacionais por propiciar novos conceitos na prestação de serviços e, até mesmo, na prática de preços, tão ou mais competitivos no mercado nacional, conquistando público com a novidade de seus produtos. O comportamento dessas administrações produziu e continua a exercer efeito provocativo ao empresário brasileiro para a criatividade e inovação, melhorando continuamente sua prestação de serviços. Resultaram daí os cardápios com alimentos macrobióticos e cultivos com aplicação de adubos orgânicos, mais saudáveis aos consumidores, além das ofertas de pratos típicos regionais sugeridas por Maricato (1997), não explorados por empresários de fora, constituindo-se num diferencial de oferta.

Os empresários do setor devem promover, segundo Porter (1989), a vantagem competitiva, através da diferenciação do produto e dos custos. Para tanto, procuram dentro de seus níveis culturais, promover o melhor desempenho de sua organização com vistas a conquistar a fidelidade da clientela, mantendo padrões de qualidade esperados, porém, garantindo o retorno de seus investimentos.

Dentro dessa ótica da questão é que reside a essência deste trabalho, porém dirigida ao controle de gestão de restaurantes de pequeno porte, com aplicação direcionada ao auto serviço.

## **1.2 Definição do problema**

Os conceitos de gestão em todas as áreas da administração das empresas de fins lucrativos recomendam a atenção especial do empresário para os fatores críticos do sucesso empresarial, quais sejam: fazer produtos que os clientes percebam, projetar rapidamente novos produtos, desenvolver novos produtos únicos e inovadores, manter baixos os custos de produtos ou serviços, manter uma fonte confiável de suprimentos e reagir rápida e plenamente às solicitações dos clientes (OSTRENGA, 1993).

Os restaurantes pertencentes a grandes organizações já trazem consigo toda uma estrutura montada com todos os processos definidos e sistemas de controles pré-concebidos que permitem o gerenciamento eficaz pelo cumprimento de normas e instruções da cúpula administrativa, enquanto os estabelecimentos de pequeno porte, embora consigam sobreviver no mercado, carecem de ferramentas

técnicas e práticas que auxiliem o gestor na análise dos resultados.

Pesquisa realizada no SENAC, os restaurantes de pequeno porte são, na maioria, constituídos de estrutura informal para gerir seus negócios. A contabilidade é terceirizada, e atende, basicamente, às necessidades de ordem trabalhista e tributária, deixando-os carentes de melhores controles internos de receitas, custos, resultado, controle financeiro e processos de produção e comercialização.

Quando existem nessas empresas sistemas de controle implantados, as respostas são insuficientes e oferecem pouca contribuição ao gestor. Por outro lado, a utilidade do controle deve justificar a burocracia adicional de sua implementação.

Os micros e pequenos empresários, normalmente, por não conhecerem tecnicamente os recursos práticos de controle, são avessos a eles, ficando-lhes, à margem, a situação econômica e financeira. Interessam-se pelo movimento (casa cheia), valor diário e mensal vendido e disponibilidade para saldar os compromissos. Estabelecem uma margem bruta para a venda de seus produtos e se lançam no mercado tentando adaptar-se ao preço da praça, correndo riscos falimentares logo nos primeiros estágios de vida.

Segundo Arruda (2002) da Agência Sebrae de Notícias, os pequenos empresários não sabem comercializar e seus produtos não são vendidos, são comprados pelos clientes. Desconhecem a clientela e falta-lhes flexibilidade para produzir bens customizados, hoje uma imposição do processo de concorrência do mundo moderno.

Carecem os micros e pequenos empresários de sistemas simples de informações e de interpretação dos resultados. Em situação extrema terão somente duas opções quais sejam, abandonar o mercado ou sujeitar-se aos serviços externos de consultoria, estes, por sua vez, caros e nem sempre salvadores.

Os restaurantes de pequeno porte, em sua estrutura, ante aos escassos recursos disponíveis, operam no limite de sua capacidade financeira e são muito sensíveis a custos procurando evitar a criação de novas atividades.

O gerenciamento como já referido, fica na sua maior parte concentrado no movimento e faturamento desconhecendo-se com precisão a lucratividade e a rentabilidade, mesmo porque não são realizados controles confiáveis provocando insegurança nas tomadas de decisão.

A questão orientadora do problema de pesquisa reside no seguinte:

**É possível estabelecer um sistema de controle administrativo e de gestão econômico-financeira para a administração de restaurantes de pequeno porte do tipo self-service?**

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Elaborar um sistema de controle administrativo e de gestão econômico-financeira para restaurantes de pequeno porte do tipo *self-service*.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a. Levantar funções, processos e atividades dentro da estrutura organizacional de um restaurante de pequeno porte.
- b. Elaborar instrumentos que permitam registro, processamento e informações para a gestão de restaurantes de pequeno porte do tipo *self-service*, representados por planilhas eletrônicas que possam sustentar a formulação de um *software*.
- c. Criar planilhas de indicadores adequados à gestão de pequenos restaurantes.
- d. Desenvolver estudo de caso para exercício de aplicação do sistema controle em um restaurante do tipo *self-service*.

### 1.4 Justificativa e relevância

Um sistema de informação bem definido e objetivo favorece ao gestor no processo de tomada de decisão e o controle de gestão dele não pode prescindir.

Conforme Queiroz (2000, p. 41), “a imensa força da informação, de natureza abstrata, consiste em sua capacidade de alimentar o processo decisório que a converte em atividades, ou seja, em ações concretas”. Além disso, Furlan



(1991, p. 05) destaca que “os sistemas de informação podem auxiliar as empresas a aperfeiçoar os seus serviços e operações, aumentar os lucros e crescimento e melhorar sua atuação no mercado”. A importância do sistema de informações no suporte ao ciclo de negócio e na tomada de decisões, por demandar altos investimentos, requer a elaboração de um planejamento antes da sua implantação. Assim possibilita que os recursos sejam aproveitados da melhor forma possível e, desse modo, tornar o sistema um elemento de competitividade, cuja missão é de assessorar os administradores da empresa no exercício da gestão.

De acordo com Abreu (1999), um sistema de informações gerenciais apresenta-se como uma ferramenta para alavancagem dos negócios sendo considerado um dos fatores de sucesso das empresas. As vantagens competitivas podem ser obtidas através do suporte da tecnologia e sistemas de informação de modo a ampliar a capacidade de uma organização para lidar com clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos e novos competidores no mercado.

Segundo Kaplan e Norton (1992), a integração de elementos substanciais, que normalmente focam a perspectiva financeira da organização, a perspectiva de criar valor e satisfação para os clientes, a melhoria dos processos e produtos e a perspectiva de aprendizado e crescimento, forma o elo compartilhado e transparente de sucesso para a vantagem competitiva da empresa. Um dos elementos componentes da perspectiva do aprendizado e crescimento reside na capacidade de os sistemas de informação fornecerem respostas de interesse gerencial.

O sistema de controle gerencial estudado deverá ser capaz de beneficiar uma população substancial de pequenos estabelecimentos que não dispõem de suficientes informações e padrões de controle.

Justifica-se, portanto, o estudo para a criação de um sistema de controle

para facilitar a gestão de um restaurante de pequeno porte, permitindo, ao empresário, acompanhar o melhor desempenho das suas atividades.

### **1.5 Delimitação da pesquisa**

O estudo é dedicado a pequenos restaurantes do tipo *self service*, mais especificamente direcionado aos de modalidade bufê livre, os quais são normalmente enquadrados como micros e pequenas empresas, segundo a legislação fiscal. De acordo com as conclusões resultantes da pesquisa de campo indicada nesta dissertação, esses necessitam de formalização em seus controles internos.

A amostra revela que os dados utilizados pelos seus administradores não permitem precisão de análise, diferenciando-se de grandes organizações que habitualmente disponibilizam informações de natureza contábil e gerencial.

A pesquisa foi realizada em 18 restaurantes situados em três regiões de praia, quatro bairros tomados aleatoriamente e centro de Florianópolis, de uma população total de 394 estabelecimentos.

O nível de aprofundamento, os instrumentos e indicadores previstos devem satisfazer às necessidades essenciais dos gestores sem aprofundados conhecimentos das técnicas contábeis.

A base de dados deve ser suficiente e cabe ao gestor o esforço pela alimentação, cujos resultados servirão como ferramenta para tomada de decisão.

A aplicabilidade restringe-se a restaurantes de pequeno porte do tipo self-

service, especificamente da modalidade de bufê livre, constituindo as gestões de administração, de produção e de comercialização, funções chave de êxito.

## **1.6 Metodologia da pesquisa**

Conforme Gil (1999), a pesquisa é um processo decorrente do desenvolvimento científico em que se busca resposta mediante a aplicação de caminhos aprovados pela ciência.

Em termos de base filosófica, a montagem do estudo para a pesquisa, corresponde a um tratamento estruturalista na medida que estrutura processos e elementos, com objetivo de estabelecer métodos de análise e críticas. Segundo Rudio (1985, p. 56),

a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar os fenômenos procurando descrevê-los e classificá-los e interpretá-los estudando o fenômeno, a pesquisa deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam.

Dentro desse entendimento e pelo fato de o estudo do sistema orientar-se pela narração dos procedimentos pré-existentes procurando formalizá-los deverá, quanto à abordagem do problema, ser classificada como pesquisa descritiva. Quanto a natureza poderá ser interpretada como: a) quantitativa, à medida que registra e acumula valores, calcula e estabelece indicadores percentuais e gráficos comprovando resultados utilizando métodos estatísticos e b) qualitativa quando afere resultado estabelecendo conceitos não expresso em número, objeto de comparações com parâmetros previamente estabelecidos e, ao contrário da

quantitativa não requer uso de métodos e técnicas estatísticas para sua análise e interpretação (Silva e Menezes, 2000).

O método indutivo parte do princípio de que o resultado da pesquisa seja aplicável em outros estabelecimentos do tipo.

As técnicas aplicadas deverão comportar levantamento de campo baseado em entrevistas com gerentes de 18 restaurantes de uma população de 394 estabelecimentos (Ver questionário aplicado, Apêndice 1) e pesquisa bibliográfica.

Ainda como técnica de trabalho, deverá ser formulado um sistema de controle para restaurantes do tipo *self-service*, estratificando a cadeia de valores a nível de função, processo e atividades e, a partir daí, deflagrar a aplicação prática do sistema através de estudo de caso. Essa aplicação prática em restaurante caracteriza pesquisa aplicada.

## **1.7 Resultados esperados**

Espera-se que o trabalho resultante da pesquisa ofereça ao gestor de restaurante uma ferramenta de controle suficiente para abastecer suas necessidades internas de informação (*feedback*) para tomada de decisão nas áreas de administração, produção e comercialização, contribuindo para o sucesso dos negócios.

Estudantes e empresários poderão, a partir desta pesquisa, desenvolver estudos suplementares em cada uma das áreas citadas, promovendo experiências que contribuirão para a formação e aperfeiçoamento de bancos de dados para

decisões futuras.

## 1.8 Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho corresponde a seguinte:

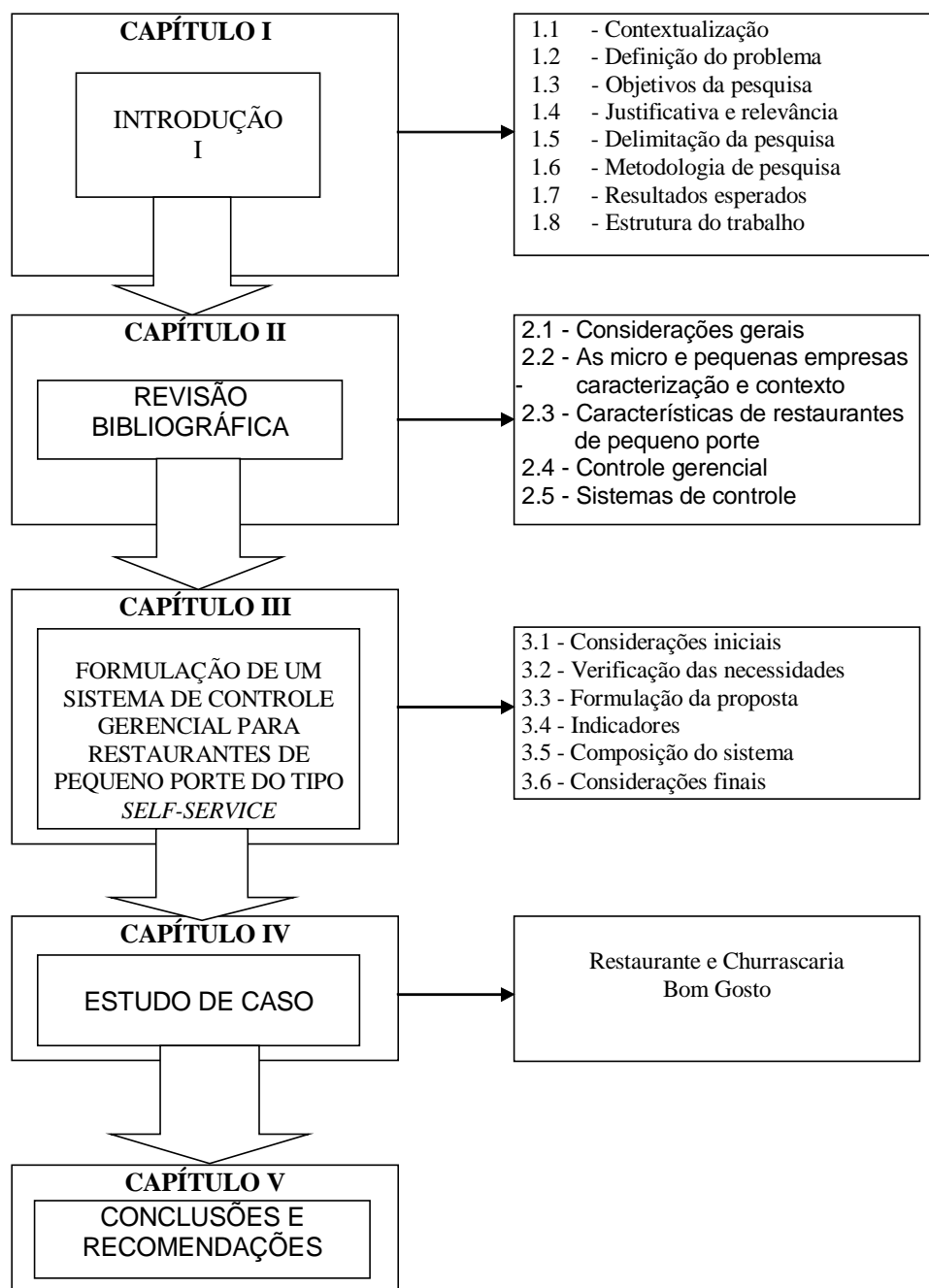
Capítulo I – contempla a INTRODUÇÃO na qual, a partir do tema, expõe o contexto ou a conjuntura onde se insere o problema. Indicam-se os objetivos e metodologias e outros argumentos necessários à realização da pesquisa.

Capítulo II – corresponde à REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. Esta versa sobre o embasamento teórico para a formulação do sistema de controle proposto, partindo dos conceitos de micro e pequenas empresas, controle gerencial , sistema de controle e controle de gestão de restaurantes de pequeno porte, abordando os conceitos de estrutura e procedimentos de controle gerencial mais conhecidos na literatura.

Capítulo III – apresenta uma PROPOSTA DE SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL DE RESTAURANTES DE PEQUENO PORTE do tipo *SELF-SERVICE* na modalidade de bufê livre utilizando planilhas eletrônicas.

Capítulo IV – compreende a aplicação dos instrumentos de controle propostos pelo sistema em estudo de caso levado a efeito em restaurante do tipo *self-service*.

Capítulo V – apresenta CONCLUSÕES e RECOMENDAÇÕES para novas pesquisas.



**Figura 1: Estrutura da dissertação**

## **CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Considerações iniciais**

Um sistema de controle de gerencial deve estar alicerçado em informações que permitam ao administrador o acompanhamento das ações planejadas, a análise e avaliação do desempenho e a tomada de decisões.

Este capítulo deve oferecer uma abordagem teórica relativa ao controle gerencial nas empresas, particularizando-se no foco de interesse que são os restaurantes de pequeno porte do tipo *self-service*, com o objetivo de reunir elementos que permitam à proposição de um sistema de informações dentro da expectativa desejada para o exercício dessa função.

### **2.2 As micro e pequenas empresas – caracterização e contexto**

Como qualquer empresa, as pequenas organizações para sobreviverem no mercado competitivo devem orientar-se pelas ações modernas de controle de seus negócios. Para tanto devem na fase de crescimento adotar medidas que garantam a gestão de suas operações e as fortaleçam na fase de transição

sustentada por uma estrutura interna. Quanto a autoridade para dirigir seus negócios, Lobo (1999, p. 27) diz que:

Microempresa chama-se também hierárquica, porque não possui delegação de autoridade, uma vez que a gerência é do próprio dono ou de dois ou três sócios, e os contatos funcionais são diretos com os mesmos. [...] Pequena empresa, o proprietário delega o comando do restaurante a um gerente ou coordenador operacional, desempenhando ele mesmo, na maioria das vezes, as atribuições ligadas à administração geral, compras e finanças. Às vezes, em função de seus interesses pessoais e, por uma questão de tempo disponível administra apenas a parte financeira ficando compras ligadas a um funcionário exclusivo e de confiança, fora das atribuições de responsabilidade gerencial, e neste caso, o gerente atua apenas nos processos operacionais, somente com decisões de rotina.

Desse modo, verifica-se ausência de delegação de autoridade nas micro empresas começando a surgir sinais de delegação nas de pequeno porte. A única delegação comumente observada é na atividade de produção por prevalecer a autoridade técnica.

A classificação em micro ou pequena empresa, segundo Agência Sebrae de Notícias (2002), em publicação do dia 28.05.2002, é a seguinte: a microempresa deve possuir até 19 empregados se for indústria e 9 empregados de for de serviços; a pequena empresa deve situar-se na faixa de 20 a 99 empregados se for indústria e na faixa de 10 a 49 se serviços.

A Secretaria da Receita Federal, de acordo com as Leis 9317/96, 9732/98 e 9779/99, que “criou o SIMPLES dispensa a empresa da escrituração contábil, exigindo a escrituração do livro caixa, inclusa a movimentação bancária.” (DE MORI et al., 1998, p. 122).

Segundo a mesma legislação, microempresa é a organização com receita bruta anual de até R\$ 120 mil reais e empresa de pequeno porte é a que exceder o



referido valor, contudo não ultrapasse o limite máximo de R\$ 1,2 milhão anual. A legislação estadual (Lei 11398/2000 – Simples/SC e Decreto 1348/2004 dando nova definição de microempresa) fornece tratamento também peculiar, obedecendo para enquadramento como microempresa a que atingir o limite máximo de R\$ 142 mil de receita anual. Desse valor até o limite máximo de R\$ 1,8 milhão de receitas anuais a organização deve ser enquadrada como empresa de pequeno porte. A maioria dos restaurantes, por exemplo, pertence à categoria fiscal de microempresa (ME).

Essas empresas internamente atuam na informalidade sendo que a estrutura hierárquica só existe na cabeça do proprietário da organização. Por isso um administrador de grandes negócios nem sempre se adapta a pequenos negócios. Segundo Morris (1991), dependendo da idade da organização o administrador do tipo “sabe tudo” cai diante de um problema com atitudes malogradas, ao invés de atitudes vencedoras. Assim os estágios do ciclo de vida das organizações muitas vezes são fatais e a empresa numa fase de expansão nem sempre está preparada para enfrentar as mudanças requeridas (ADIZES, 1997).

Petty, More e Longenecker (1997) destacam que as causas dos fracassos das pequenas empresas no contexto americano são, basicamente, 45% por motivos econômicos, 37% financeiros e 11% por motivos gerenciais. A qualidade do gerenciamento, embora de percentual menor, implica os demais efeitos negativos.

### **2.3 Características de restaurantes de pequeno porte**

A harmonia num restaurante deve ser conquistada com o ambiente oferecido, serviço de atendimento e cardápio envolvendo recursos financeiros, humanos e físicos (FONSECA, 2000).

Um restaurante de pequeno porte possui muito das características do seu proprietário, porém, este deve separá-lo de sua vida pessoal e reinvestir parte dos lucros em prol da modernidade, qualidade e melhoria contínua de seus serviços. Para que possa gerar bons lucros é necessário muito profissionalismo na administração, aplicação de métodos científicos e principalmente muito trabalho (MAGNÉE, 1996).

Segundo Fonseca (2000) as decisões gerenciais do processo de controle são divididas em compras, recebimento, estocagem, produção, vendas e contabilização. Maricato (1997) sintetiza o controle de forma global como: produção, comercialização e suporte administrativo.

O sistema de controle gerencial de um restaurante de pequeno porte pode concentrar suas atividades nas funções básicas de administração, produção e comercialização. A gestão de restaurantes comerciais é como qualquer outro empreendimento de fins lucrativos, atentando para as suas próprias peculiaridades. Um restaurante, segundo Lobo (1999) e Fonseca (2000), deve ser conduzido com objetividade e segurança e apresentar respostas claras e conclusivas para todas as fases do trabalho.

Lobo (1999) configura os restaurantes pequenos com relação à sua natureza conforme segue: (a) estáveis - produção artesanal com receitas próprias de seus pratos e de toque pessoal. Esses estabelecimentos se alterarem seu sistema produtivo e isto venha afetar o gosto do consumidor correrão o risco de perder a clientela, (b) carentes de crescimento - necessitados de novas tecnologias, de recursos e de amparo técnico para a sobrevivência no mercado e (c) sem possibilidade de crescimento - dirigidos por pessoas com mentalidade exclusiva de sobrevivência.

Cabe destacar que os restaurantes são considerados lojas fornecedoras de serviços e incorporarem materiais de consumo na sua composição. Dentro do setor de serviços na economia, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade e os restaurantes pertencem ao grupo de serviços sociais/pessoais, em função de ser uma das atividades essenciais para atendimento de uma das primeiras necessidades humanas, a alimentação.

Existem vários tipos de serviços prestados pelos restaurantes, dentre os quais, Dayan (1987), Lobo (1999) e Pacheco (1995) destacam os seguintes: (a) serviço à inglesa direto - o garçom serve direto da travessa ao prato do cliente; (b) serviço à inglesa indireto - o garçom usa uma mesa auxiliar para descansar a bandeja e serve um prato vazio que está na mesa auxiliar, repassando-o em seguida ao cliente; (c) serviço à francesa - o cliente se serve diretamente da bandeja trazida, a qual é segurada pelo garçom; (d) serviço à americana – os clientes servem-se diretamente de uma mesa ou balcão (buffet) sendo os pratos preparados na cozinha e apresentados prontos para a escolha dos alimentos desejados pelo cliente. O cliente previamente toma os utensílios (pratos bandejas, talheres e outros) e em

seguida dirige-se à mesa do *buffet* ou balcão para servir-se. dirigindo-se posteriormente à sua mesa. Os serviços de garçon prendem-se mais à oferta de bebidas, arrumação das mesas e assistência ao cliente.

O serviço em *buffet* utiliza o processo de auto atendimento conhecido como *self-service* face à dispensa de garçons para servir a refeição direta ao cliente. São comuns os serviços de *buffet* em hotéis, restaurantes, banquetes e jantares contratados.

Esta modalidade tem tomado conta do mercado em todo mundo por apresenter inúmeras vantagens dentre as quais, conforme Pacheco (1993), podem ser citadas as seguintes: a) rapidez de atendimento, b) redução do quadro de funcionários, c) redução de custos operacionais; d) redução de preço c) maior variedade de alimento (opções de escolha); e) atendimento a um maior número de clientes e f) identificação de itens de maior ou de menor preferência pelo consumidor.

A modalidade *self-service* possui também algumas desvantagens, segundo Lippel (2002 p. 36), conforme segue:

Estes restaurantes também apresentam uma complexidade maior de gestão e preparação dos alimentos, visto que precisam produzir os mesmos em quantidade de difícil previsão e controle, necessitando de importante planejamento para atender a possíveis faltas durante o horário de atendimento, bem como no reaproveitamento de sobras significativas.

Os serviços os restaurantes apresentam duas características básicas, segundo Giansi e Corrêa, (1996, p. 42): *front office* – corresponde ao salão de atendimento e representa alto contato com o cliente, incerteza, variabilidade e difícil controle e *back room* – corresponde a cozinha que tem baixo contato com o cliente, opera com previsibilidade, padronização e melhor controle.

## 2.4 Controle gerencial

O controle gerencial deve ser simples, operativo, econômico e possibilitar informações essenciais e oportunas. Conforme Dalsasso (1985, p.227) “o controle é um meio e não um fim”. Anthony (1974, p. 20) diz que “controle é o processo pelo qual a administração se assegura tanto quanto possível de que a organização segue os planos e as políticas da administração”. Enquanto Queiroz (2000, p. 2) salienta que controle, “é o exercício da autoridade sobre um acontecimento ou processo ao longo do tempo, determinando que se realize conforme padrões desejados e tomando as medidas corretivas necessárias, se houver afastamento desses padrões.”

O exercício do controle deve abranger três fases distintas: o planejamento, a execução e avaliação do desempenho. Esse controle consiste no acompanhamento da execução e nas ações corretivas quanto aos resultados, objeto da condução dos processos.

O processo é visto como um conjunto de atividades interligadas por uma relação fornecedor-cliente. Drumond e Dellaretti Filho (1994, p. 11), quando tratam de itens de controle e avaliação de processos, definem processo “como sendo um conjunto de causas tendo como objetivo, produzir um efeito específico, que será denominado produto do processo”.

De acordo com Harrington (1993, p. 10), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um

cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Segundo Brinson (1996), o processo corresponde ao arranjo ordenado de atividades que operam sob um conjunto de procedimentos para alcançar um objetivo específico, como por exemplo: comercializar produtos, desenvolver novos produtos ou processar pedidos de clientes, formando assim um sistema empresa.

Dentro da empresa, os processos devem ser implementados com o objetivo de controle devendo merecer atenção quanto ao seu desempenho na produção das informações e *feed-back*, caracterizando a estrutura de controle.

Um sistema de controle, segundo Gomes e Salas (1999), possui os seguintes elementos: a) estrutura de controle que se compõe de indicadores de controle e sistema de informação e b) processo de controle formado pelo planejamento, avaliação de desempenho e decisões corretivas.

A empresa deve ter um quadro de indicadores a serem perseguidos e uma estrutura para alimentação, processamento e respostas. O conjunto de atividades ligadas ao planejamento, avaliação e correção de desvios correspondem às ações relativas à análise e decisões objeto do controle.

O desempenho do controle gerencial pressupõe uma empresa internamente organizada com suas unidades funcionais, estrutura e processos de controle, além de outras rotinas que permitam exercer o gerenciamento pelas áreas da administração, produção e comercialização.

O planejamento estratégico, tático e operacional são elementos componentes do processo de controle da empresa seguidos da avaliação de resultado e decisões corretivas (GOMES E SALAS, 1999).

Segundo Oliveira (1987), o planejamento estratégico corresponde a um

processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa dentro de uma visão de longo prazo.(mais de cinco anos). É de responsabilidade dos níveis mais elevados da organização

O planejamento tático, “tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. e trabalha com os objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 1987, p. 33). Dentro de um planejamento global todas as áreas devem ser contempladas.

O planejamento operacional corresponde, segundo Oliveira (1987), à formalização dos planos de ação estabelecidos (operacionalização). Com relação ao controle, Queiroz (2000) salienta que o plano operacional (como o plano orçamentário) consiste na verificação de cumprimento das metas estabelecidas pelas áreas e pela empresa como um todo identificando desvios em relação aos padrões existentes no momento da execução das tarefas”.

Finalizando, o sistema de controle tratado nessa dissertação é direcionado a restaurantes de pequeno porte e deverá abranger o controle administrativo geral (apoio administrativo, pessoal e finanças), administração da produção (armazenagem, preparação e cocção de alimentos) e da comercialização (compras, estocagem de bebidas e vendas em geral).

#### 2.4.1 Controle administrativo e financeiro

Os controles internos variam segundo o interesse de cada gestor, porém, a estrutura criada, conforme Lobo (1999), recomenda mecanismos necessários ao controle subordinados à dimensão do negócio.

A estrutura de controle de uma empresa, segundo Gomes e Salas (1999), está delineada de acordo com as unidades sob a responsabilidade de cada gestor

A estrutura organizacional deve indicar os órgãos ou unidades, os níveis de autoridade, competência e responsabilidade. O organograma é o gráfico que formaliza a estrutura de funcionamento onde repousa a administração geral organizada com todas as funções básicas e estas seccionadas dentro de uma hierarquia administrativa.

O organograma interno fundamenta-se, segundo Miranda (1973), em três princípios: divisão do trabalho, coordenação e controle. Apresenta a decomposição do trabalho total numa série de trabalhos elementares. “A definição e clarificação da estrutura organizacional é fundamental para o desenho do sistema de controle” (GOMES e SALAS, 1997, p. 127).

Segundo Harrington (1993), qualquer que seja o modelo de organograma, a função corresponde a um grupo dentro de uma estrutura organizacional como vendas, *marketing*, contabilidade, engenharia e compras. As funções básicas como administração, produção e comercialização podem congrega órgãos de responsabilidade numa escala de níveis descendentes.



O apoio administrativo dentro do organograma é representado pelos órgãos de administração, isto é, os de suporte à produção e comercialização com atividades indiretas para funcionamento da organização. O controle de pessoal abrange especificamente a área de recursos humanos, também suporte tal como o apoio, porém igualmente indispensável à gestão da empresa.

As finanças abrange o planejamento financeiro, a estimativa de entradas e saídas de caixa, o levantamento de fundos, o emprego e distribuição destes e o seu controle financeiro, isto é, o confronto do efetivamente executado com os planos originais (JOHNSON, 1973).

Segundo o SEBRAE-SC (2000), a função finanças deve avaliar, com base em relatórios do passado, os reflexos futuros traduzidos em resultados das decisões tomadas em todas as áreas. A oportunidade da informação recomenda evitar excesso de burocracia que reduz a agilidade dos processos, especialmente nas micros e pequenas empresas (DALSASSO, 1985).

O controle na área de finanças de qualquer empresa é bastante amplo e abrange os seguintes assuntos: patrimônio, disponibilidades, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, custos, preço de venda, receitas, balanço, apuração do resultado, cálculo do custo-volume-lucro e orçamento.

#### 2.4.1.1 Apoio administrativo

O apoio administrativo constitui o processo que congrega atividades auxiliares de apoio à produção e comercialização envolvendo os serviços de

supervisão geral, administrativa e financeira, contratação e controle de compras, de pessoal, limpeza, conservação, manutenção, transporte, assistência, treinamento, segurança e assemelhados.

O que realmente vai definir a área de abrangência da função administrativa na empresa como apoio ou sustentação às outras funções é o tipo de estrutura organizacional, cujo organograma interno indica níveis de autoridade e atividades pertinentes subordinados à função de administração (MIRANDA, 1973).

Como atividade meio não possui indicadores próprios, no entanto, reflete nos indicadores de controle de pessoal, finanças, produção e comercialização, o efeito da ação administrativa.

Os órgãos administrativos de apoio em grandes estruturas são normalmente divididos por áreas de serviço devidamente estruturadas para atender a rotina voltada a toda a empresa. Em pequenas unidades de negócio como é o caso de restaurantes de pequeno porte, o que se constatou na realização da pesquisa de campo é que as decisões administrativas são centralizadas na gerência, havendo um ou mais empregados com atribuições administrativas polivalentes, sem uma estrutura formal.

#### 2.4.1.2 - Pessoal

Segundo Fonseca (2000 p.139) “ às vezes o gerenciamento é definido como atingir objetivos através de pessoas”.

Muitas são as atribuições da área de recursos humanos e Castelli (2000)

cita algumas delas como registro de empregados, recrutamento, seleção, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, política de promoções, planos assistenciais, treinamento e desenvolvimento e segurança.

As micro e pequenas empresas assim como os restaurantes de pequeno porte normalmente exercem mais especificamente o controle de frequência, férias e remanejamento interno, contratando escritórios de contabilidade para atividades exigidas pela legislação trabalhista e social, inclusive elaboração da folha de pagamento, recolhimentos de encargos e tributos decorrentes.

Lobo (1999, p. 53) referindo-se aos fundamentos para integração de funcionários recomenda à empresa “informar as pessoas das condições de trabalho, normas, regulamentos, horários, oportunidades de progresso, prêmios, programas de treinamento, benefícios e outros”. À gerência cabe orientação quanto às diretrizes a serem adotadas na operação dos processos e a motivação dos empregados.

Dentro da perspectiva do desenvolvimento e relacionamento das pessoas no trabalho Toledo (1981, p. 21) diz:

O humanismo é intrínseco nas ações e crescimento da área de recursos humanos...” e acrescenta: “autores clássicos modernos que mais se destacam em contribuições para a Psicologia Organizacional .....vemo-los todos apontarem para a necessidade de criarem-se climas de trabalho que permitam a realização cada vez mais plena do ser humano como pessoa, ou seja: condições de propícias à ampla auto-realização pessoal.

Corroborando com tais pontos de vista Chiavenato (1999) recomenda que as pessoas na organização sejam observadas como seres humanos; ativadoras de recursos organizacionais responsáveis por medidas de aprendizado, crescimento, talento e dinamismo da organização; comprometidas com os resultados procurando o retorno dos seus esforços sob a forma de recompensa financeira, crescimento

profissional, carreira e respeito, ou seja, reciprocidade.

Toledo (1981) sugere quatro áreas de controle de pessoal: recrutamento e seleção, registro e movimentação, treinamento e desenvolvimento e por último, salários e benefícios. A segurança e higiene do trabalho envolvendo assistência médica situa-se dentro de um desses órgãos ou constituir um organismo à parte.

Muitos indicadores poderão ser montados para mostrar o comportamento da área de pessoal. Altas taxas de absenteísmo e rotatividade, de imediato, leva à conclusão de algum problema de ordem interna.

Maluche (2000), Toledo (1981) e Kaplan e Norton (1997) apresentam indicadores como taxas de absenteísmo, rotatividade, produtividade, satisfação no trabalho, retenção de empregados, quocientes de seleção, evolução dos índices de lotação da empresa, quociente de pessoal treinado, índices de acidentes, enfim uma vasta gama de informações que possam interessar ao gestor, porém dependendo do tamanho da organização e de suas prioridades.

#### 2.4.1.3 Patrimônio

O patrimônio dentro de uma empresa de fins lucrativos constitui base para cálculo da rentabilidade sobre os bens e instalações em serviço. Em sentido amplo, o patrimônio compõe-se de todos os elementos formadores do investimento empresarial, representando bens e direitos também chamados de técnicos e financeiros e as respectivas obrigações.

Segundo Mott (1996, p. 167), “O capital não é livre. Os proprietários de

firmas e instituições financeiras exigem retorno sobre o investimento que fazem na empresa”. Por isso deve existir controle dos bens e direitos à disposição dos gestores para melhor aproveitamento de sua aplicação no processo produtivo.

O ativo fixo deve ser depreciado ou amortizado para fins de composição dos custos dos produtos e constituição de fundos para reposição do patrimônio (reintegração).

Os critérios para cálculo da depreciação e amortização, segundo Zanella (2001), obedecem ao que dispõe o regulamento do imposto de renda. A depreciação é calculada pelo valor líquido apurado entre o valor original do bem menos o valor residual dividido pelo tempo de vida útil em anos.

O controle patrimonial do ativo fixo dá-se pelo registro e acompanhamento físico e financeiro. Os equipamentos e instalações merecem o cadastramento unitário devendo, as unidades patrimoniais, serem desativadas por obsolescência (perda da função desejável) ou avaria irrecuperável.

Santos (1998) lembra os seguintes componentes do ativo fixo de uso em restaurantes, não cabendo neste caso, expressar a quantidade que pode variar de um estabelecimento para outro: (a) equipamentos - fogão industrial, congelador industrial, banho-maria, forno a gás ou elétrico, refrigerador vertical, multiprocessador, liquidificador, centrífuga para sucos, espremedor, cafeteira, fritadeira, batedeira etc; (b) móveis e utensílios – mesas e cadeiras em geral, armários, bancadas para cozinha, conjuntos de mesas com quatro cadeiras (salão), armários, balcões de bebidas, panelas, louças, talheres para clientes e para cozinha, copos de vários tipos, travessas, toalhas, galheteiros, cinzeiros, portas-guardanapos, objetos de decoração e outros; e (c) projeto de decoração, reformas de instalação, acesso, sinalização e iluminação.

Devem ser adicionados os veículos, equipamentos de informática, máquinas registradoras, balanças, televisores, equipamentos de som, ventiladores, aparelhos de ar condicionado e instrumentos musicais. Além desses, devem ser incluídas as despesas com legalização e propaganda inicial de lançamento, o ponto de comércio, se adquirido, e outros direitos e bens componentes do patrimônio.

Em termos contábeis, o patrimônio, segundo Matarazzo (1987), deve ser estruturado e desmembrado por grupos e subgrupos de contas ativas (bens e direitos) e contas passivas (obrigações) indicando uma situação líquida representada pelo capital próprio investido. Tal estrutura facilita a determinação de indicadores para análise da situação patrimonial da organização.

#### 2.4.1.4 Disponibilidades

As disponibilidades, segundo Almeida (1984), significam dinheiro em caixa, dinheiro em contas correntes bancárias, recebimentos não depositados e dinheiro ou cheques em trânsito, sendo que Marion (1993) considera também as aplicações financeiras, pois o caixa representa dinheiro depositado na tesouraria da empresa e as aplicações financeiras são aquelas efetuadas para remuneração de folga de numerário nas contas bancárias, ou seja, são investimentos de curtíssimo prazo ou de livre saque.

Os movimentos de caixa e bancos devem ser diariamente controlados em função das necessidades imediatas para a realização dos negócios. O controle de caixa normalmente é feito através de um boletim de movimento diário discriminando

as operações conforme modelo adiante e capeando a documentação comprobatória. O suprimento de caixa deve ser efetuado mediante saque bancário.

As contas bancárias devem ter controle idêntico. De um modo geral o boletim para conta bancária deve ilustrar o saldo inicial da conta, operações de saques e depósitos, resultando o saldo atual no banco. As entradas e saídas devem receber outros registros de débitos e créditos devidos.

As contas de aplicações financeiras devem ser controladas nos mesmos moldes da conta bancária especialmente quando sofrerem movimentação constante. Os serviços de auditoria recomendam que os cheques cancelados devam ser inutilizados, registrados e anexados ao boletim de controle da conta bancária como medida de segurança, Figura 2.

<b>BOLETIM DE MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA</b>					
EMPRESA		DATA		Nº	
HISTÓRICO		CAIXA/BCO.....			
		ENTRADAS		SAÍDAS	
Saldo anterior					
TOTAIS DO DIA					
SALDO ATUAL					

**Figura 2 – Boletim de movimentação financeira (caixa/banco)**

Fonte: SEBRAE/SC (2000, p. 14) – Curso Administração Financeira – adaptação

A empresa deverá proceder à reconciliação da conta bancária com os seus registros internos emitindo um formulário discriminando valores discrepantes e promovendo o ajuste do saldo, se for o caso. Com o avanço da tecnologia a maioria das empresas pode realizar a conciliação bancária e ajustes diários. Porém, em finais de mês, deve demonstrar as divergências de saldos.

#### 2.4.1.5 Contas a receber

As contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa (ALMEIDA, 1984). Deverão ser incluídas outras contas objeto da gestão operacional como devolução de adiantamentos de férias, viagens, 13º salários, empréstimos a empregados, impostos a recuperar e outros direitos a receber. Marion (1993) acrescenta que as contas a receber também chamadas de duplicatas a receber são originárias da venda de mercadorias, produtos ou prestação de serviços a prazo, razão de serem também chamadas de contas de clientes.

Para empresas que vendem no crediário, as contas a receber de clientes devem corresponder ao maior volume de recebimentos e, junto de outras contas, devem fornecer elementos para se projetar o fluxo de caixa da empresa. Os registros para controle devem ser efetuados em fichas de razão individualizadas por cliente, Figura 3.

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER			Cliente:			Mês/Ano	Fla. Nº
DATA	HISTÓRICO	DOCUM.	VENC.	BCO.	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO

**Figura 3 - Controle de contas a receber**

Fonte: SEBRAE/SC (2000, p. 77) Curso Administração Financeira – Adaptação

A Figura 3 dispensa atenção especial ao vencimento de cada conta e ao



seu valor, por constituir itens de controle para efeito de aviso de cobrança, se for o caso. É aconselhável que o formulário de controle seja efetuado eletronicamente.

#### 2.4.1.6 Contas a pagar

As contas a pagar, conforme Almeida (1984), pertencem ao grupo contábil de obrigações e representam fontes de recursos para a operação da empresa e reivindicações de terceiros contra os seus ativos. As contas, segundo Marion (1993), Matarazzo (1987) e outros representam fornecedores, empréstimos, tributos, salários e demais obrigações a pagar.

A movimentação das contas a pagar de fornecedores representa o maior volume de pagamentos por corresponder às compras a prazo da empresa. Outras obrigações a prazo também fornecem subsídios para se projetar o fluxo de caixa da empresa. Os registros para controle são efetuados em fichas individualizadas por fornecedor seguindo as informações indicadas no formulário próprio, Figura 4.

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR			Fornecedor:			Mês/Ano	Fla. Nº
DATA	HISTÓRICO	DOC.	VENC.	BCO.	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO

**Figura 4 - Controle de contas a pagar**

Fonte: SEBRAE/SC (2000, p. 70) Curso Administração Financeira – Adaptação

Cabe destacar na Figura 4 que o vencimento de cada conta e seu valor deverão constituir objetos de controle. É aconselhável que o formulário de controle

seja efetuado eletronicamente.

#### 2.4.1.7 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa parte do saldo atual existente nas contas caixa e bancos. É efetuada, em um determinado período, a comparação das futuras entradas de numerário objeto de vendas à vista, de recebimentos de clientes e de outros créditos com as futuras saídas por pagamentos de compras à vista, de pagamentos a fornecedores e de outras obrigações a prazo, apurando-se um resultado. O período de montagem do fluxo de caixa serve aos interesses de cada empresa. Apresenta folga ou frustração de recursos para o período de observação (semanal, mensal, trimestral etc.) constituindo-se numa ferramenta auxiliar para indicar a aplicação financeira (sobra) ou captação de recursos no mercado financeiro (falta). A abordagem deste trabalho refere-se ao planejamento de caixa adotando-se o fluxo de caixa projetado.

Segundo Van Breda e Hendriksen (1999, p.177), “um objetivo adicional da apresentação de dados sobre fluxos de caixa é permitir uma avaliação de liquidez e da solvência da empresa”.

A partir do saldo disponível mais valores a receber, menos valores a pagar acumulados num determinado período poder-se-á estabelecer a situação de liquidez de curtíssimo prazo, dentro de uma ótica dinâmica, como é caso do fluxo semanal.

Dentro de uma estrutura de balanço patrimonial os cálculos de índices de

liquidez como muitos outros são tomados de posições estáticas e, com base na referida estrutura, podem ser realizados os cálculos de liquidez, solvência endividamento e outros indicados no capítulo III.

#### 2.4.1.8 Custos

Abordando o conceito abrangente de custos, Paula (2001, p. 9), salienta:

É fundamental perceber custos como instrumento gerencial, aplicável a qualquer tipo de organização, e esta entendida com um sistema aberto, com ou sem finalidade lucrativa, da iniciativa privada ou do estado, inserida em um contexto econômico e social, de onde adquire os insumos (recursos necessários para operação), processa-os, transformando em bens e serviços para satisfazer necessidades deste ambiente econômico e social, de onde provém suas receitas e do que depende sua lucratividade, sobrevivência e crescimento.

Os custos de produção correspondem a materiais, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação ou de operação aplicáveis no processo produtivo, enquanto as despesas referem-se às operações de suporte como despesas administrativas, financeiras, comerciais, patrimoniais e tributárias relacionadas com o objeto dos negócios empresariais (LIMA, 1979).

Custo, segundo Martins (2001, p. 25), é “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, enquanto despesa é um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”. As despesas desempenham papel de apoio à administração em seus negócios de comercialização e assistência às áreas de produção e manutenção.

As empresas devem elaborar seus planos de contas para registro,

acompanhamento e controle dos custos e das despesas.

Os custos e as despesas devem ser agrupados em pessoal, materiais, serviços de terceiros e outros gastos e cada grupo possui seu desdobramento próprio, por exemplo, o grupo de pessoal desdobra-se em: honorários, salários, encargos sociais, férias, décimo-terceiro salário, salário-família e outros. As contas devem ser dispostas de forma a facilitar a análise do comportamento e o controle gerencial e, quanto ao nível de detalhe, deve variar segundo as necessidades de controle de cada empresa. Há ainda a possibilidade de o registro ser acumulado por função, órgão ou departamento para facilitar o gerenciamento, caso as variações dependam da ação gerencial (gastos controláveis).

As aplicações de materiais para a produção ou venda direta são geradas pela movimentação de compras e/ou requisições ao almoxarifado apurando-se o custo da mercadoria vendida, cuja rotina de controle será tratada mais adiante.

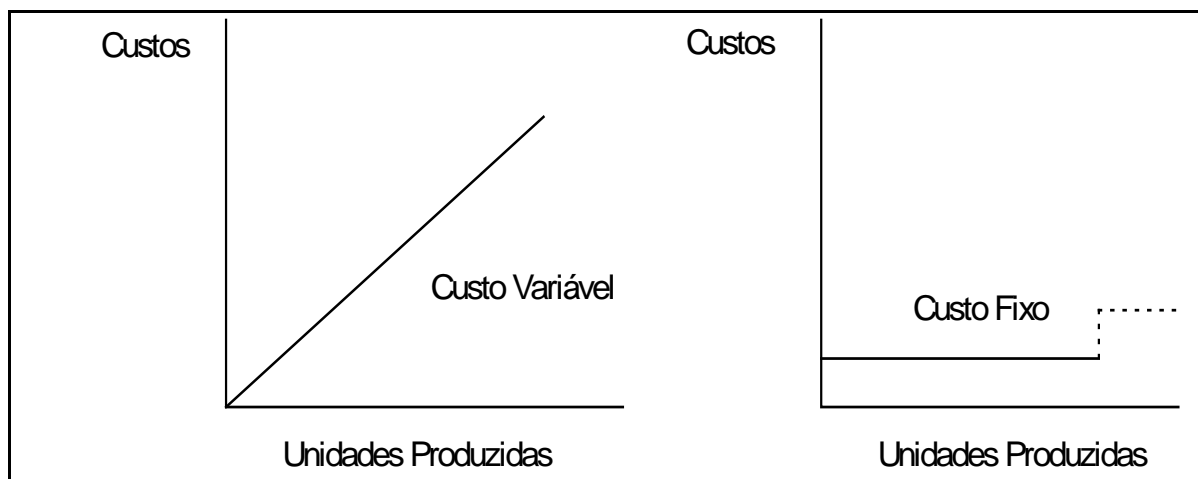
É necessário salientar que os dois maiores componentes de custo dentro de um restaurante são materiais e mão-de-obra, os quais merecem medidas permanentes de economia, sem prejuízo da qualidade dos produtos.

Os custos e as despesas comparados com as receitas indicam lucro ou prejuízo no final de um período.

Os custos quanto à facilidade de alocação são classificados em diretos e indiretos e segundo sua variabilidade são classificados em fixos e variáveis (BORNIA, 2002).

Os custos diretos são aqueles que podem ser imediatamente apropriados ao produto ou serviço, enquanto os indiretos dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem divididos e apropriados em diferentes produtos ou diferentes serviços. (FLORENTINO, 1972 e MOTT, 1996).

Os custos variáveis aumentam ou diminuem diretamente em função das unidades produzidas, enquanto os custos fixos independem do volume de produção e representam custos de um período (MARTINS 2001, FLORENTINO, 1972 e ZANELLA, 2001), conforme Gráfico 1.



**Gráfico 1: Comportamento do custo variável e do custo fixo.**

Fonte: Paula (2001, p. 24) – Gestão Estratégica de Custos

O custeio variável, Gráfico 1, corresponde à apropriação direta dos custos aos produtos, enquanto que os custos fixos permanecem constantes até atingirem o limite máximo da capacidade produtiva.

O custeio obedece a determinados princípios para alocação aos produtos. Segundo Bornia (2002 p. 55) “são três os princípios de custeio [...]: custeio variável, custeio por absorção integral e custeio por absorção ideal”.

O custeio por absorção corresponde, conforme Bornia (2002), à apropriação dos custos fixos e variáveis de produção de um período aos produtos. O custeio por absorção ideal apropria os custos fixos às quantidades produzidas baseado na plena capacidade de produção, enquanto o custeio por absorção integral apropria o custo fixo do período às quantidades produzidas independente da capacidade produtiva, implicando desperdício por capacidade ociosa ou ineficiência.

O custo unitário da produção é um dos componentes essenciais na

determinação do preço. Cabe acrescentar que o custeio ainda pode ser direto ou indireto (suporte) com relação à produção. O primeiro indica facilidade na alocação, enquanto o custeio indireto depende de critérios conhecidos como métodos de custeio tornando a apropriação aos produtos mais trabalhosa. Os custos indiretos podem estar parcialmente dentro da própria área de produção como gastos gerais devendo serem igualmente apropriados aos produtos através da aplicação de métodos. Os métodos de custeio mais conhecidos são: apropriação por centros de custos e custeio baseado em atividades.

a) **Método de custeio por centros de custos** – consiste em distribuir os custos alocados nos centros de custos indiretos para os centros de custos diretos, mesmo que para isso tenham que numa primeira etapa serem distribuídos preliminarmente para outros centros indiretos para finalmente chegar-se ao custeio final aos produtos (BORNIA, 2002), Figura 5.



**Figura 5: Custeio pelo método dos centros de custos**

Fonte: Nakagawa (1994, p. 37) - ABC - Custeio Baseado em Atividades

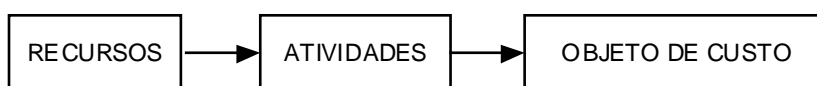
Para efetuar o rateio, Figura 5, são eleitos critérios coerentes que possam dar sentido à distribuição dos custos dos departamentos para os de produção e desses para os produtos (MARTINS, 2000). Por exemplo, a mão-de-obra a ser rateada deve ser baseada nas horas trabalhadas dentro do centro de custo destino e materiais do almoxarifado em função da quantidade de requisições ou matéria prima aplicada.

b) **Custeio baseado em atividades** – o custeio baseado em atividades, na linguagem original “ABC - *Activity Based Costing*”, constitui um método mais

preciso de apropriação dos custos indiretos por reduzir as distorções provocadas pela aplicação do rateio arbitrário adotado pelos critérios tradicionais (MARTINS, 2000).

Com o aumento da tecnologia e a complexidade cada vez maior dos sistemas produtivos, em muitas organizações o peso dos custos indiretos ou de suporte sobre as atividades de produção tornou-se mais significativo comparado ao dos custos diretos. Isto provocou a atenção especial para esta metodologia de custeio procurando agregar os custos indiretos ao produto de uma maneira mais criteriosa.

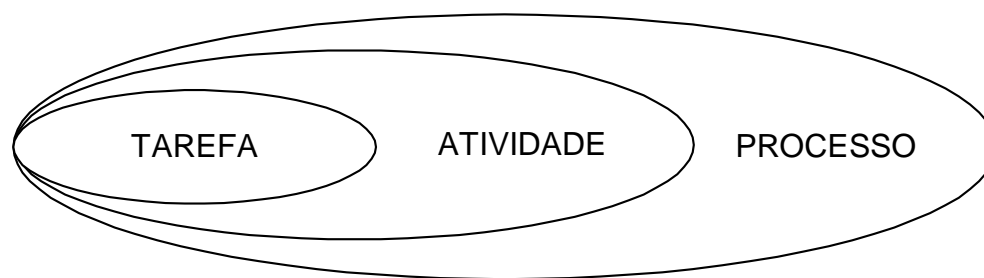
Na contabilização de custos por atividades, segundo Brinson, (1996) e Boisvert, (1999), a execução de uma atividade é entendida como consumo de recursos. Os produtos consomem atividades, Figura 6.



**Figura 6: Modelo de decomposição dos custos**

Fonte: Boisvert (1999, p. 25) – Contabilidade por Atividades

O custeio baseado em atividades, Figura 6, dentro da empresa, desenvolve a apropriação dos custos indiretos dentro de uma visão horizontal de processos e reconhece que cada um é formado por um conjunto de atividades encadeadas, as quais absorvem o consumo de recursos colocados à sua delimitação pelas tarefas que englobam. Cada atividade é decomposta em tarefas, alguns autores chamam de operações, constituindo-se, segundo Boisvert (1999), no elemento mais simples da atividade, Figura 7.



**Figura 7: Relação entre processo, atividade e tarefa.**

Fonte: Boisvert (1999, p. 55) – Contabilidade por Atividades

Segundo Brinson (1996), a decomposição dos processos de produção em atividades, Figura 7, permite a análise de um complexo produtivo amplo, ao nível de gerenciamento de unidades elementares e fáceis de administrar.

Para apropriação dos custos indiretos por atividade são utilizados direcionadores de custos (cost drivers) que servem de base para a apropriação desses custos às atividades diretas vinculadas aos produtos (MOTT, 1996).

A visão horizontal permite que os processos sejam analisados dentro de uma ótica interdepartamental concentrando atenção para o desempenho do processo como um todo. O comprometimento da supervisão direta para o supervisionamento dos detalhes, segundo Nakagawa (1994), constitui peça fundamental para o sucesso do custeio por atividades, ficando por conta da gerência empresarial a preocupação sobre a visão mais estratégica para a qual não haverá necessidade de detalhamento profundo. O ABC por si só não reduz custos, porém mostra a maior realidade deles.

Uma vez conhecida a realidade dos custos das atividades e, por conseqüência, dos processos a que pertençam e dada a importância destes como meios pelos quais se agrega valor aos clientes e como eles são consumidores de recursos, conclui-se que o ABC constitui valioso instrumento de gestão que contribui mais eficientemente para atingir quatro objetivos, conforme Ching (1995, p. 22):



“reduzir custos, diminuir o ciclo de tempo do processo, melhorar a qualidade e agregar valor ao cliente em termos de serviço, flexibilidade etc.”

O custeio baseado em atividades deve ser estruturado de forma que os custos e as despesas de apropriação direta sejam acumulados em atividades pertencentes à produção e comercialização. A maior dificuldade reside na apropriação dos custos acumulados nas atividades administrativas (custos indiretos) para as demais atividades.

Em se tratando de restaurantes, pela aplicação do método ABC, haverá melhor oportunidade de se proceder controle e análise das atividades de apoio e sua contribuição às demais atividades componentes da cadeia de valores do estabelecimento. O método apropria custos indiretos aos processos de produção e comercialização de alimentos através do rastreamento dos valores acumulados nas atividades de apoio (indiretas). O rastreamento envolve identificação de direcionadores de custeio ou sejam, de medidores que comprovam maior confiabilidade na apropriação dos custos indiretos às atividades de produção e comercialização do restaurante e, em seguida, aos produtos (refeições). Corresponde a identificação de custos pelas atividades através da relação de causa e efeito baseada na aplicação dos direcionadores.

O método ABC permite aos restaurantes melhor conhecimento e análise de seus processos, suas atividades, identificando as atividades que requeiram maior atenção na comparação com as demais quanto aos valores componentes. Porém, recomenda-se permanente monitoramento do custeio e avaliação constante dos direcionadores. Desta forma, acredita-se que um restaurante possa apresentar melhor formação de custo das refeições e com base nas decisões, apresentar melhores ganhos que poderão influenciar, inclusive, no preço de seus alimentos. O

método ABC demonstra a eficiência dos processos e maior realidade no custeio.

#### 2.4.1.9 Formação do preço de venda

Santos (1998 p. 59) diz o seguinte:

A formação do preço de venda, até um passado recente, consistia em fazer uma estimativa de custos totais de operação do empreendimento e adicionar-se uma margem de lucro. Outrossim, em função de alterações estruturais no mercado, fatores como o preço praticado pela concorrência e principalmente a disposição de compra do cliente, alteraram de forma radical este procedimento. Hoje, os custos operacionais é que devem se adequar aos preços de venda previamente definidos pelo mercado.

Segundo Paula (2001), a questão da formação do preço de venda é mais um problema da administração comercial e financeira do que do nível estratégico, considerando-se a existência cada vez mais acentuada da chamada “economia de mercado”, devendo o empresário inteirar-se para conhecer as regras de participação.

“O preço do produto não depende dos seus custos, mas sim do mercado. A relação do lucro deve obedecer ao seguinte: lucro (=) preço (-) o custo e não preço (=) custo (+) lucro” (OISHI, 1995, p. 26).

O cálculo do preço de venda deve trazer à empresa a maximização de seu valor de mercado, manter qualidade e atender à expectativa de preço do consumidor.

Fonseca (2000) apresenta o modelo a seguir baseado em cálculos usando indexadores divulgados pela companhia americana *Texas Restaurant*

*Association*. Parte-se de um valor de custo de mercadoria vendida apurado na ficha técnica da preparação incidindo sobre esse custo o fator  $1/x$  ( $x = \text{CMV}$ ) resultante da relação esperada entre custo e receita, Figura 8.

Lucro Esperado 10%	Folha Pgto. 30%	Gastos Operacionais 25%	Gastos (+) Lucro 65%	Venda 100%	CMV 35%
-----------------------	--------------------	----------------------------	-------------------------	---------------	------------

**Figura 8: Gastos e percentuais da receita**

Fonte: Fonseca (2000, p. 107) – Tecnologias Gerenciais de Restaurantes

A Figura 9, a seguir, demonstra a formação do custo unitário do produto:

PRODUTO	QUANTIDADE	RENDIMENTO	CUSTO (Unit.)	TOTAL
Filé Migon	0,20 kg	90 %	R\$ 9,00	RS 2,00
Presunto	0,10 kg	95 %	R\$ 6,90	R\$ 0,72
Salsinha	0,01 maço	70 %	R\$ 2,00	R\$ 0,02
Alho	0,05 kg	90 %	R\$ 5,00	R\$ 0,27
TOTAL	→	→	→	R\$ 3,01

**Figura 9 – Ficha técnica simplificada**

Fonte: Fonseca (2000, p. 105) – Tecnologias Gerenciais de Restaurantes -

Para um custo unitário da mercadoria vendida estimada em  $35\% = 1 / 35\%$  = índice de 2,86 mais ICMS de 18% por exemplo, calcula-se:

Preço unitário parcial de venda =  $3,01 \times 2,86 = 8,61$

Preço unitário com ICMS ( $100\% - 18\% = 82\%$ ):  $8,61 / 0,82 = 10,50$

O preço unitário de venda nos restaurantes à la carte corresponde a uma unidade constante do cardápio. Em restaurantes de auto-serviço (*self-service*) os preços são estabelecidos por quilograma ou unidade de refeições.

Paula (2001) adota o princípio do *mark-up*. Consiste em determinar o preço adicionando-se uma margem de lucro (porcentagem) ao custo do produto que servirá para cobrir as despesas e o lucro do empresário. Os comerciantes geralmente estabelecem o preço de venda aplicando a seguinte fórmula:

Preço do produto = Custo do produto (+) [Custo do produto \* Porcentagem], ou  $\text{Custo do produto} * (1 + \text{Porcentagem})$ .

Exemplo: margem pretendida = 100 % sobre o custo unitário de R\$ 5,00.

Cálculo: Preço de Venda =  $5,00 + (5,00 * 1,00) = \text{R\$ } 10,00$

Calculando-se o lucro sobre a venda pode-se dizer que o preço alcança a margem de 50% sobre o preço de venda.

Richter (1996, p. 20), adota a taxa de marcação baseada na seguinte fórmula:

$$TM = [100 - (\text{índice de comercialização} + \text{margem de lucro})] / 100$$

Suponha-se que o custo de refeições seja de R\$ 6,00 e que impostos, comissões e divulgação atinjam a 32,65% mais uma margem de lucro de 10% sobre a venda, obtém-se:

$$TM = 100 - (32,65 + 10,00) = 57,35 / 100 = 0,5735.$$

O preço de venda ficaria em  $\text{R\$ } 6,00 / 0,5735 = \text{R\$ } 10,46$  que deve cobrir o custo total mais o lucro esperado.

#### 2.4.1.10 Receitas

A receita, conforme Marion (1993), corresponde em geral ao valor das vendas de mercadorias ou prestações de serviços. Ela sempre aumenta o ativo e aparece no balanço através de entrada de dinheiro no caixa (à vista) ou em forma de direitos a receber resultante de venda a prazo.

As receitas, segundo Almeida (1984), são divididas em: (a) operacionais que são oriundas da atividade principal da companhia e referem-se às vendas de produtos, subprodutos e serviços prestados, à vista ou a prazo, (b) financeiras que representam rendimentos resultantes dos recursos da empresa utilizados por terceiros, como bonificações, juros, comissões e outros rendimentos e (c) não operacionais que representam ganhos auferidos fora da atividade principal da companhia, como vendas de bens do ativo, sucata e outras.

Dentro da demonstração do resultado a receita de vendas se apresenta em primeiro plano como receita operacional bruta representada pelo faturamento bruto e receita operacional líquida, isto é, após deduzidos os impostos e encargos sobre a receita bruta.

O controle da receita inicia com o pedido de compra do cliente hoje podendo ser direto no balcão (verbal), via telefone, telex, fax, carta, *internet* e indireto (junto a representantes). O documento deve conter, além dos dados individuais de habilitação comercial do cliente, todas as especificações como quantidade, unidade, descrição e/ou codificação do produto, especificações

técnicas, indicações do transportador quando houver interesse do cliente, prazo de entrega, ou sejam, os dados competentes para a emissão do documento de venda.

Nos restaurantes o instrumento básico de controle da venda é a comanda (FONSECA, 2000), (MAGNEE, 1996), (CASTELLI, 2000), (ZANELLA, 2001). Ela deve conter todos os elementos necessários ao registro e controle do atendimento, fornecimento (refeições), cobrança ou faturamento. Em muitos estabelecimentos de auto serviço em que não se exige comando prévio de produção, a comanda deixa de ser ordem de produção para tornar-se exclusivamente instrumento de controle e cobrança a qual é entregue ao cliente pelo recepcionista na entrada do estabelecimento, prestando contas na saída pelas anotações dos atendentes. Deve conter igualmente anotações do consumo de bebidas ou outras ofertas da casa. Cada estabelecimento possui um sistema de cobrança podendo ser na mesa (garçons), no balcão ou na saída, porém dentro de um rigoroso esquema de controle. A anotação do pedido pelo garçom é vital para o sucesso da operação.

A comanda, Figura 10, representa a formalização do atendimento para efeito de acerto de contas final do cliente.

COMANDA		RESTAURANTE	
DATA: _____		Nº _____	
MESA _____		Horas _____	
Nº. PESSOAS _____		Obs. Não vale como nota	
Quantid.	Discriminação		Preço
Garçom nº	Visto do Garçom		

**Figura 10: Comanda**

Fonte: Castelli (2000, p. 367) – Administração Hoteleira

As vendas devem ser acompanhadas diariamente, segundo Fonseca (2000). No final de um determinado tempo, o restaurante terá o comportamento

histórico das vendas facilitando o planejamento interno. Os estabelecimentos que não usam computador devem compor mapas de acompanhamento mensal. As vendas de bebidas devem ter tratamento idêntico.

#### 2.4.1.11 Apuração do resultado e a análise do custo/ volume/ lucro

A Demonstração de Resultado, além da finalidade básica de apurar lucro ou prejuízo, objetiva, segundo Marion (1993, p. 87), “apresentar um resumo ordenado de toda receita e despesas propiciando uma apreciação mais objetiva das contas de resultado (receitas e despesas), facilitando, assim, a tomada de decisão”.

Focalizando uma pequena empresa, pode ser utilizado o modelo elaborado pelo TCI - Planejamento, Projeto e Consultoria Internacional Ltda. SEBRAE (1992), com a adaptação para uso do método ABC – Custeio Baseado em Atividades. Corresponde à Figura 11.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO		
Receita bruta de vendas		0,00
(-) Impostos sobre vendas		<u>0,00</u>
(=) Receita líquida de vendas		0,00
(-) Custo dos produtos vendidos		<u>0,00</u>
(=) Lucro bruto		0,00
(-) Despesas operacionais		
. Administrativas – financeiras - vendas		
. Atividade A	0,00	
. Atividade B	0,00	
. Atividade C	<u>0,00</u>	
(=) Lucro operacional		0,00
(-) Imposto de renda		<u>0,00</u>
(=) Lucro líquido do exercício	0,00	

**Figura 11: Modelo de demonstração de resultado**

Fonte: TCI/Sebrae (1992 p. 4.25) –(adaptação) - Como Abrir seu Próprio Negócio

A demonstração de resultado (DRE) apresentada na Figura 11 permite ao empresário calcular a margem operacional bruta e líquida, bem como a lucratividade,

fornecendo elementos para o cálculo da rentabilidade. Os indicadores da DRE deverão ser mostrados no capítulo III.

Além dos indicadores, a análise da relação custo/ volume/ lucro também auxilia o gestor na análise dos resultados. Segundo Bornia (2002, p. 71), “[...] os fundamentos da análise de custo-volume-lucro estão intimamente relacionados ao uso de sistemas de custo no auxílio à tomada de decisões de curto prazo, característica do custeio variável”.

Paula (2001) adota os seguintes princípios: (a) todos os custos de uma firma podem ser separados em seus componentes fixos e variáveis, (b) o preço unitário de venda do produto é constante em todos os níveis de volume, (c) a eficiência operacional e a produtividade dos empregados são constantes em todos os níveis, (d) os custos variam, apenas, de acordo com as variações de volume.

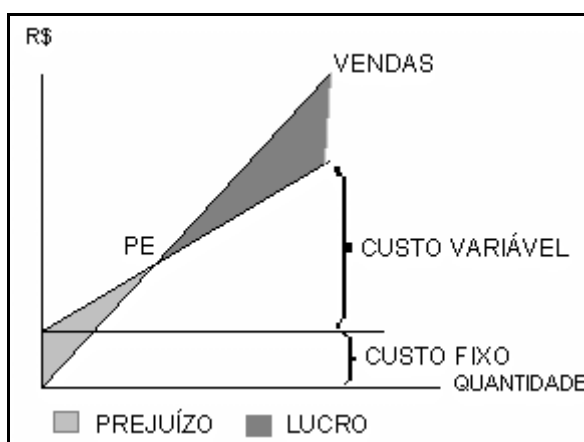
Quanto a classificação dos custos em fixos e variáveis, segundo Martins (2001), devem ser incluídas também as despesas desde que variem em função das vendas (receitas). A análise de custos pressupõe uma estrutura de custos previamente definida e as decisões concentradas nos custos e despesas variáveis.

a) **Margem de contribuição** – entende-se por margem de contribuição (MC) a diferença entre a receita de vendas (RV) e o custo variável (CV). Esta diferença corresponde à sobra destinada a cobrir o custo fixo mais o lucro da empresa. Em termos unitários a margem de contribuição é igual o preço unitário (receita unitária) menos o custo variável unitário. Envolve o conhecimento do custo variável unitário de cada mercadoria ou produto, além do preço. A MC pode ser calculada do seguinte modo:  $MC = RV - CV$ .

b) **Ponto de equilíbrio** – o ponto de equilíbrio “[...] significa o nível de produção ou atividade operacional em que não existe lucro nem prejuízo, ou seja,



quando os custos são iguais as receitas” (ZANELLA, 2001, p. 99). “O ponto de equilíbrio mostra em que patamar das vendas de uma empresa é gerado um valor suficiente para cobrir os seus custos totais – fixos e variáveis” (SANTOS, 1998, p. 66). A fórmula para se obter o valor no ponto de equilíbrio em valor financeiro (PEv) é a seguinte:  $(\text{custo fixo} / \text{margem de contrib}) * \text{receita}$ , ou  $\text{PEv} = (\text{CF} / \text{MC}) * \text{R}$ . O ponto de equilíbrio em quantidade (PEq) deve ser calculado conforme segue:  $\text{PEq} = (\text{CF} / \text{MCu})$ . A representação do ponto de equilíbrio está apresentada na Gráfico 2.



**Gráfico 2: Demonstração gráfica do ponto de equilíbrio**

Fonte: Martins (2001, p. 274)

#### 2.4.1.12 Orçamento

O controle orçamentário é exercido por meio da realização do planejamento. Segundo Anthony (1974), planejar é o processo de decidir sobre que ações deverão ser tomadas no futuro, aspecto que indica tanto a expectativa de longo, quanto de curto prazo.

O planejamento de longo prazo normalmente excede o período de 5 anos e envolve investimentos. Dele decorre o planejamento orçamentário que abrange o

curto prazo ou o exercício social da organização.

A proposta orçamentária de cada área para cumprir suas metas segue a planos emanados da administração. É uma abordagem de baixo para cima em que os gerentes de unidades participam do processo.

Uma empresa, ao planejar o orçamento, deve identificar o fator chave e possuindo limitações, procura usar seus recursos como agente motivador para a solução do problema e crescer, porém depende da capacidade empreendedora de seus dirigentes e proprietários. O orçamento recomenda uma análise das prioridades e das opções (MOTT, 1996).

Supondo-se que o fator chave para o crescimento seja vendas e sendo também seu fator de limitação, a equipe de vendas terá que se desdobrar para alcançar as metas lançando-se à revisão do atual nível de negócios, quebrando paradigmas (flexibilização), propondo melhores condições de negociação, reduzindo prazo de entrega, colhendo *feedback* dos representantes para melhoria do produto e expectativas do consumidor. Neste caso, as vendas constituem ponto de partida para os demais orçamentos, porém deverão, conseqüentemente, ser observados outros fatores limitativos como a capacidade de produção, estocagem de matérias primas e a capacidade de entrega.

Um sistema orçamentário global atende a um conjunto de planos e políticas da empresa que traduzidos em resultados financeiros permite à administração conhecer antecipadamente os resultados e executar o controle (MOREIRA, 1989).

Se o planejamento da empresa for crescer no exercício seguinte, implica investimentos. Tanto o orçamento operacional como de investimentos, por sua vez, dependem de dois elementos básicos: fonte e aplicação de recursos. Os recursos

podem ser originadas dentro da própria empresa (recursos próprios) ou conquistados no mercado financeiro (recursos de terceiros).

As empresas normalmente adotam o exercício social (coincidente ou não com o ano civil) para a elaboração do orçamento, porém nada impede de adotar o período de sua melhor conveniência. Deve adotar período uniforme e comum a todos os órgãos internos e os sistemas de informação serem estruturados de uma forma integrada e padronizada.

a) **Orçamento operacional** - é o orçamento de resultado ou ainda, orçamento de receitas e despesas. A terminologia das contas de registro orçamentário são as mesmas das contas de registro contábil, logo, as mesmas classificações e critérios em termos de variabilidade e dificuldade de custeio.

O orçamento dos elementos variáveis, conforme Phyr (1981, p. 99), “é uma técnica de controle para ajudar a administração a se ajustar a um ambiente em transformação com um orçamento ajustável relacionado com o volume de produção”.

O orçamento de custos e despesas variáveis normalmente é elaborado em função da prevista aplicação de recursos nas atividades de produção e comercialização, porém essas atividades podem congregam custos fixos de mão-de-obra e de outros custos de manutenção da estrutura correspondentes a um período.

Os orçamentos dos custos indiretos, são informados pelas áreas gestoras, cabendo-lhes o controle.

As contas são agrupadas por área gestora ou área de responsabilidade orçamentária formando o orçamento operacional da empresa.

b) **Orçamento de capital** - este deve corresponder, basicamente, a compra de bens imóveis, veículos, instalações, equipamentos em geral e outros para a expansão do negócio.

Se os investimentos previstos forem obras a serem realizadas pela empresa, os custos deverão ser abertos conforme as categorias de pessoal, materiais, serviços de terceiros e outros gastos, no que se aplicar, atendendo a mesma planificação de contas estruturada internamente para acompanhamento contábil orçamentário.

Os instrumentos de controle e as ações são os mesmos indicados no orçamento operacional, devendo, para aquisição de móveis, equipamentos, veículos e outros, serem indicadas as unidades físicas, tipo de bem e valores, discriminados mensalmente.

c) **Acompanhamento orçamentário** - os relatórios contábeis fornecem aos usuários o resultado alcançado para avaliação do seu desempenho num período. Abrange as contas de resultado. Normalmente os relatórios de execução orçamentária são mensais, trimestrais, semestrais e anuais e apresentam a execução do período comparativamente ao ano. São flexíveis a cada organização e devem combinar com as metas executadas (CATELLI,1999).

d) **Comentários** - caso tenha sido adotado o registro contábil baseado em atividades, o orçamento poderá ser efetuado e acompanhado a esse nível permitindo identificar os recursos alocados e o desempenho (CHING, 1995). O controle gerencial representa a ação do gestor sobre os resultados alcançados. Nos pequenos negócios onde impera a informalidade, este controle não é efetuado até

por uma questão cultural do empresário, porém são fundamentos básicos para a eficácia do controle gerencial.

#### 2.4.2 Controle de produção

Dentro do organograma, a produção constitui o alicerce fundamental. Toda a infra-estrutura montada tem como objetivo maior produzir para vender .

A produção, segundo Fonseca (2000, p. 71), “é a transformação das matérias primas em produtos prontos para o consumo, podendo ser feita em diferentes pontos e em diferentes momentos da operação . De maneira geral, o principal ponto de produção é a cozinha”, referindo-se à produção de refeições em restaurantes.

A definição, conforme Oishi (1995, p. 21) é a seguinte:

produção é qualquer processo ou procedimento que tem por objetivo transformar um conjunto de entradas em um conjunto específico de saídas [...] quaisquer atividades determinadas para alcançar um objetivo constitui o sistema de transformação ou chamado, equivalentemente, de produção.

Para Montoro Filho (1982, p. 146):

é a relação que mostra qual a quantidade obtida do produto, a partir da quantidade utilizada dos fatores de produção, ou ainda, técnica por meio da qual um ou mais produtos vão ser obtidos a partir da utilização de determinadas quantidades de fatores de produção.

Os fatores citados referem-se aos conhecidos pela ciência econômica: recursos naturais, capital, trabalho e recursos tecnológicos. O sistema de transformação pode abranger o sistema de produção de bens e o sistema de serviços, o primeiro referindo-se à transformação do estado físico ou químico da matéria e o segundo sem essa característica de mudança. Os serviços, como resultado de transformação, devem ser concebidos como produtos. Numa linha de análise vertical têm-se as fases na transformação, destacadas na Figura 12.

F A S E S					
ENTRADA		TRANSFORMAÇÃO	SAÍDA	FATORES	
F O R N E C E D O R E S	Qualidade da entrada (exigida)	Como se deve transformar a qualidade de entrada para a qualidade de saída	Qualidade de saída (exigida)	QUALIDADE	C L I E N T E S
	Quanto deve ser a entrada	O quê e quanto deve ser transformado	Quanto deve ocorrer de saída	QUANTIDADE	
	Quando deve ser dada a entrada	O quê e quando deve ser transformado	Quando deve ocorrer a saída	TEMPO (prazo)	
	Qual é o valor previsto para a entrada	Qual o valor da transformação	Qual é o valor da saída	VALOR	

**Figura 12: Modelo de um sistema de transformação**

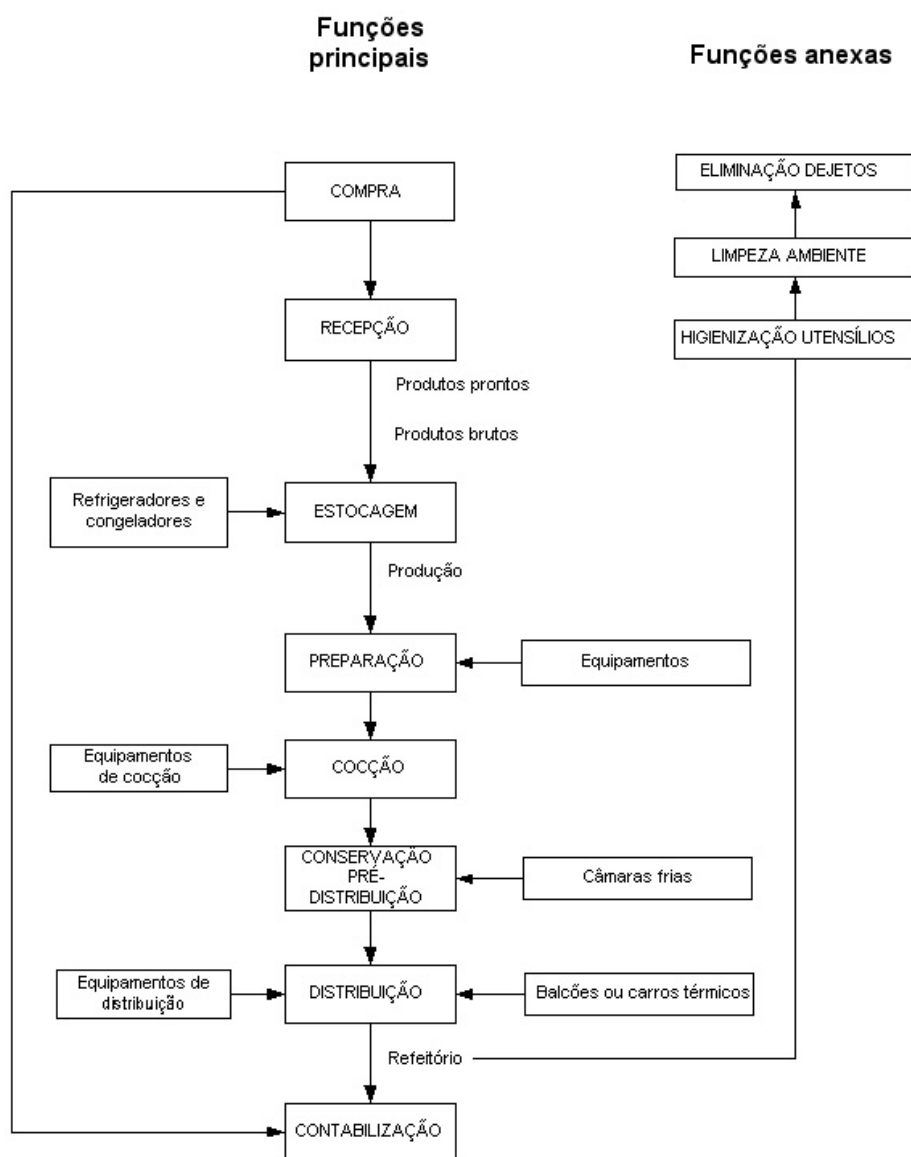
Fonte: Oishi (1995, p. 23) – Técnicas Integradas na Produção e Serviços

A produtividade de uma empresa, em qualquer ramo de atividade, pode ser conseguida com o uso eficiente dos citados fatores do sistema de transformação combinados e processados de uma forma ordenada. Segundo Slack et al. (1999, p. 29) “Administração da produção é o termo utilizado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção”.

O resultado do uso dos recursos físicos e econômicos na produção é representado, segundo Oishi (1996, p. 24), do seguinte modo: (a) “R.(físico) = Saída útil / Entrada < 1”. Parte do princípio que os insumos em termos físicos utilizados

sofrem perdas durante o processo; (b) “R(econômico) = Saída útil / Entrada > 1”. Significa que o valor pago pelo cliente deve ser sempre maior do que os insumos utilizados no processo produtivo (agregação de valor).

A administração da produção exercida pelas pessoas responsáveis pela gerência gravita em torno das atividades do processo de transformação e da melhoria contínua para o melhor desempenho resultante da aplicação dos recursos físicos e econômicos. Os restaurantes em geral apresentam o fluxo produtivo descrito na Figura 13.



**Figura 13: Fluxo do processo produtivo de um restaurante**

Fonte: Lippel (2002, p. 68) – Gestão de Custos em Restaurantes

O fluxo da Figura 13 não deve ser imutável, mas dependendo do tamanho da organização pode sofrer adaptações.

O processo de produção é uma seqüência do volume de materiais puxado pela cozinha industrial. O documento essencial para realizar a produção, quando um restaurante é do tipo “prato feito”, é a ficha técnica que informa a aplicação de materiais por receita culinária (MAGNÉE, 1996).

A comanda é uma ordem de produção dirigida à cozinha. Em restaurantes *self-service* ela funciona como um instrumento de controle de atendimento de bebidas e de cobrança, não representando uma ordem de produção

O controle da quantidade produzida, dos custos primários de produção (alimentos e mão-de-obra), fatores de rendimento de insumos e perdas, há outros de natureza genérica tais como: controle da inspeção das condições de higiene e saúde do pessoal, inspeção permanente do uso de proteção na manipulação de alimentos, controle do funcionamento (manutenção) dos equipamentos de conservação, controle da sanidade dos materiais empregados (qualidade e validade), inspeção permanente da limpeza ambiental da área de produção, controle do tempo de processamento de refeições (do pedido à entrega), controle de suprimento e ressuprimento do bufê em *self-service* e outros julgados desejáveis para o gerenciamento.

A produção em restaurantes envolve armazenagem, acondicionamento das mercadorias, preparação, cocção e conservação das refeições prontas, antes e após a oferta no bufê. Os serviços de bar e copa envolvem, além da estocagem, a preparação de sucos e outras bebidas preparadas.

A legislação fiscal que trata da manipulação, conservação de alimentos,



ambientes de produção e atendimento, áreas de conservação e guarda e uma série de outras recomendações para produtores de serviços de alimentação é controlada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA criada pela Lei 9782 de 26.01.1999. A Lei 6437 de 20.08.1977 ampara a regulamentação técnica de boas práticas para os serviços de alimentação objeto da Resolução 216 de 15.09.2004. A fiscalização é feita pelos órgãos de saúde pública.

Quanto a perdas observadas em restaurantes, Ribeiro (2002) focaliza os seguintes elementos: a) perdas na estrutura organizacional (excesso de área disponível, *layout* inadequado, super dimensionamento da lotação, dentre outros, b) perdas nas compras pela qualidade, validade, preço, conferência, transporte e conservação durante o processo, c) perdas do processo produtivo relativas à preparação e cocção (limpeza, manipulação e cozimento), d) perdas por sobras de comercialização, as quais serão tratadas dentro da função comercialização.

#### 2.4.2.1 Armazenagem de alimentos para produção

A estocagem é uma reserva permanente de materiais (matérias primas ou produtos para venda), dentro de limites planejados, objetivando, com aplicação mínima de recursos financeiros, atender a um ciclo de consumo. Segundo Chiavenato (1990, p. 99) “Estocar é guardar algo para utilização futura”.

O armazenamento deve ser efetuado em área física da empresa destinada à guarda e conservação (proteção) contra motivos que possam conduzir a perdas (prejuízos). Em restaurantes, por se tratar de alimentos, merecem

permanente inspeção, os locais de armazenamento e os equipamentos de conservação quanto a higiene e segurança, mesmo porque o ambiente é objeto de regular fiscalização pelos órgãos da saúde pública.

Ter estoque é ter também custos puxando recursos de outros setores da empresa. O controle de estoque visa também a administração eficiente de materiais, acompanhamento de preços e vigilância contra desvios. Conforme Farrel e Heinritz (1983) e Fonseca (2000), o controle de estoque constitui um banco de informações para a determinação da política de compras, em função da rotatividade dos produtos e nível de estoque mínimo, preservando-se o estoque estratégico.

Um item de estoque é movimentado quando existe um recebimento, uma entrega, uma baixa por perda ou transferência entre unidades de controle.

A maior parte das operações, segundo Castelli (2000), no que concerne ao controle, pode ser feita através de sistemas informatizados permitindo maior organização, segurança de processamento e maior agilidade nas consultas.

Os registros de entrada dos materiais nos itens de estoque devem ser feitos com base num formulário Registro de Materiais Recebidos, após conferência com os termos do pedido de compra habilitando a conta para ser paga. As saídas devem ser registradas pela entrega de materiais ao requisitante com apoio na Requisição ao Almoxarifado. A Figura 14 apresenta um modelo de documento para registro de entradas de materiais em estoque de pequenos restaurantes.

REGISTRO DE MATERIAIS RECEBIDOS							DATA	28.02	
Cód. Forn.	Nota Fiscal	Pedi-Do nº	Quant. Rec.	Uni-Dade	Discriminação dos produtos	Preço	Valor p/ item	Valor NF*	Rec. por
002	4589	025	50,00	Kg	Peito de frango	4,00	200,00		J.c.
002	4589	025	20,00	Kg	Coxa/sobre coxa	1,50	30,00	230,00	J.c.
003	145	075	5,00	Kg	Bobina de papel	10,00	50,00	50,00	J.c..

**Figura 14: Registro de materiais recebidos (restaurante)**

Fonte: Magnée (1996, p. 83) – Manual do *Self-Service*

O controle de saídas de materiais em estoque deve ser feito pelo uso de um documento formal que poderá ser o modelo da Figura 15.

REQUISIÇÃO AO ALMOXARIFADO						Num.	26
DEPARTAMENTO		Produção de alimentos					
Código	Produto	Estoque Atual	Quantidade Pedida	Quantidade Entregue	Preço unitário	Valor Total	
034	Peito de frango	13.00	10.00	10.00	5.00	50.00	
053	Extrato tomate	15.00	3.00	3.00	1.20	3.60	
Xx							
Xx							
Emitente	Almoxarife	Recebedor	Controle	Observações:			
Data: xx	Data: xx	Data: xx	Data: xx				
Visto: xx	Visto: xx	Visto: xx	Visto: xx				

**Figura 15: Requisição ao almoxarifado (restaurante)**

Fonte: Adaptado de Castelli (2000, p. 527) – Administração Hoteleira

Os instrumentos de controle são formalidades aconselháveis para garantir a segurança no processo de movimentação e controle.

Por último, o controle implica a emissão da ficha de estoque por tipo de material, cujo formulário, a seguir, mostra um relatório do registro e movimentação de entradas e saídas, Figura 16.

FICHA DE ESTOQUE			N °	PRODUTO:			UN:	EM*: _____ PP **: _____		
DATA	DOC	PREÇO/ UNIT.	VALOR TOTAL	VALOR ACUM.	ENTR. QUANT.	ENTR. ACUM.	SAÍDA QUANT.	SAÍDA ACUM.	SALDO	PREÇO MÉDIO
ESTOQUE MÁXIMO										

\* EM = estoque mínimo \*\*PP = ponto do pedido

**Figura 16: Ficha de controle de estoque**

Fonte: Magnée (1996, p. 66) – Manual do *Self-Service*

Os registros do movimento físico-financeiro de cada material são acompanhados através do formulário de controle conforme Figura 16 a qual mostra os campos que devem ser preenchidos, sendo indispensáveis os informes para manutenção do estoque mínimo e ponto do pedido.

Os relatórios de movimentação ou consultas diretas ao próprio sistema de

controle informatizado podem auxiliar o gestor na administração do estoque.

Para produtos perecíveis utiliza-se o custo médio para registro do controle financeiro de estoque, porém, a saída física obedece o método do PEPS (Primeiro que entra é o primeiro que sai), para assegurar a validade controlada. Castelli (2000, p. 532) recomenda o uso do custo médio, baseado na seguinte fórmula:

$$\text{Preço médio} = \frac{(\text{Estoque anterior} * \text{preço unitário}) + (\text{Compras} * \text{preço unitário})}{\text{Estoque anterior} + \text{Compras}}$$

O ponto mais sério no processo de controle conforme Kishel e Kishel (1994) é decidir o que comprar e os limites de quanto comprar.

a) **Necessidades de compras** - as necessidades de compra para estoque, de acordo com Fonseca (2000), devem considerar o estoque mínimo, consumo de aquisição, ponto do pedido e estoque máximo.

Estoque mínimo – segundo Fonseca (2000, p. 45) “é o volume de produtos necessários para que a produção continue suprida em caso de falta ou atrasos na entrega, ou aumento excessivo e inesperado do consumo, ou ainda, qualquer outro imprevisto que impeça o reabastecimento normal” É considerado estoque de segurança.

A distância do fornecedor e o meio de transporte influem decisivamente neste particular. Fórmula de cálculo:  $EM = PRE * CM$ .

Consumo de aquisição – montante consumido desde a efetivação da compra (pedido junto ao fornecedor) até a chegada do produto no estoque. Fórmula de cálculo:  $CA = PE * CM$ .

Ponto do pedido – momento para emissão do pedido de compra cujo nível de estoque atinge o ponto de reabastecimento. Fórmula de cálculo:  $PP = EM + CA$ .

Estoque máximo – maior volume de estoque tolerável (permitido). Deve ser considerada a frequência de pedidos e pelo consumo médio. Fórmula de cálculo:  $EMax = CM + EM$

Esses controles são muito importantes quando uma empresa, no caso, um restaurante trabalha estruturado na estocagem.

b) **Inventário** – o inventário consiste na contagem individual e periódica de todos os materiais ou mercadorias existentes no almoxarifado e nas demais dependências de uma empresa (CASTELLI, 2000). Segundo Fonseca (2000), o inventário é um dos instrumentos de verificação mais importantes para controlar o desempenho de um restaurante.

A periodicidade depende do enfoque que cada empresa. Cabe analisar e fiscalizar a rotatividade e a conveniência da manutenção de determinados materiais em estoque ou dos níveis de estocagem.

A realização de inventário para apuração de resultado tem a finalidade de identificar o custo dos produtos vendidos ou aplicados, num determinado lapso de tempo. O custo da mercadoria vendida é representado pelo estoque inicial mais as compras menos estoque final, em determinado período ( $CMV = EI + CO - EF$ ).

Outro importante papel é o ajuste da existência por erros de registro, perdas ou desvios. São três tipos de inventários, segundo Gurgel (1996, p. 55):

- a. Determinação de consumo - levantamento de materiais existentes em estoque para comparação com o estoque inicial, com a finalidade de determinar o consumo da empresa no período.
- b. Confirmação – Serviço de auditoria para controle de consumo histórico apresentado pela valoração das requisições.
- c. Rotativo – Serviço permanente da

confirmação e controle de existências físicas. Tal sistema é interessante em almoxarifados de grande valor, com uma rotação muito grande. Também é empregado quando se quer controlar com muito mais cuidado a execução de uma programação da produção.

Muitos investimentos em estoque geram prejuízos por compras especulativas e não planejadas pela produção formando um alto nível de estoque com baixa rotatividade. Gurgel (1996) recomenda a nomeação de um chefe acompanhado de controladores de contagem e de técnicos conhecedores dos materiais para assessoramento. A Figura 17 exemplifica um modelo de inventário de alimentos e bebidas.

INVENTÁRIO DE ALIMENTOS E BEBIDAS						DATA		AJUSTE
Produto	Código	Inventário Físico	Preço Unitário	Saldo Financeiro	Físico Registrado	Dif. Física Registro	Dif. P/ajuste	S=Sobra F= Falta
Total a transportar								

**Figura 17: Ficha de inventário.**

Fonte: Castelli (2000, p. 531) – Administração Hoteleira

Ao realizar um inventário, Figura 17, por questão de segurança é necessário que os inventariantes não devam ser os empregados que manipulam diariamente os controles.

Os inventários em restaurantes do tipo *self-service* como também em outros negócios devem ser levantados na frequência periódica de tempo de apuração do resultado, comumente mensal.

Convém acrescentar que um restaurante não pode prescindir de inventário no início e fim do período de verificação, mesmo os de pequeno porte, que embora adotem a sistemática de compra com aplicação direta possuem

armazenamentos de sobras ou outros produtos menos rotativos acusados pelo inventário e devem ser ajustados na demonstração do balanço patrimonial.

#### 2.4.2.2 Preparação de alimentos

A preparação corresponde a várias atividades desenvolvidas pelos cozinheiros e auxiliares previamente à cocção. As mais conhecidas são as seguintes: higienização e limpeza; descascamento e aparas; corte de produtos hortifrutigrangeiros, preparo de saladas, molhos e elaboração de pratos seguindo as receitas culinárias; limpeza e corte de carnes, trituração, desossamento, inclusive limpeza de frutos do mar, cujos excessos não forem recomendáveis à cocção.

A ficha técnica é um formulário podendo ser eletrônico, o qual possui os correspondentes cálculos para controle de aplicações de matérias primas em um determinado prato (receita culinária seguida de cálculos), Figura 18.

FICHA TÉCNICA							
<b>Nome da receita :</b> Risoto							
Referência: prato principal					Quantidade da receita: 2 porções		
Mat.Prima	Quant. Líquida	Unidade	Valor Unitário	Rendimento	Quant. bruta	Valor Total	Percentual Participação
Valor total da preparação							
Valor da porção:							
Valor preço de venda – projetado							
a) Quantidade líquida = quantidade requisitada menos perdas de preparação b) Rendimento (%) = peso líquido (após eliminações) / peso bruto c) Quantidade bruta = quant. líquida (unidades) / % de rendimento (requisitado) d) Valor total = quant. bruta * valor unitário. É o valor de requisição ou de compra e) % de participação da matéria. Prima bruta com relação ao valor total bruto da receita							

**Figura 18: Ficha técnica**

Fonte: Fonseca (2000, p. 72) – Tecnologias Gerenciais de Restaurantes

A diferença entre materiais aplicados em pesos brutos e líquidos, Figura 18, retrata as perdas (ou quebras), para atender à formação dos cardápios diários. Este procedimento é usual nos serviços *à la carte*, em que os pesos dos componentes de cada prato são padronizados.

O processo de preparação se desenvolve dentro da cozinha podendo ser realizado previamente à cocção (pré-preparo) ou posteriormente (saladas cozidas) ou ainda alheia ao processo de cocção (saladas cruas) merecendo integração da equipe em torno da produção e tempo de processo

A equipe da cozinha do restaurante *self-service* exerce as atividades de preparação e cocção simultaneamente e dentro de um sincronismo de forma que os serviços não sofram problema de continuidade e os alimentos estejam produzidos (preparados e cozidos) e colocados à disposição do público dentro do horário previsto para atendimento.

Dentro deste item, merece atenção uma das tarefas mais importantes que é a verificação das **perdas na preparação de alimentos**. Estas podem estar ligadas à formação dos profissionais da cozinha, movimentos internos (*layout*) ou processos de preparação obsoletos. Todos devem ser objetos de verificação pela gerência, a fim de minimizar os custos.

Os restaurantes *self-service* de pequeno porte devem também realizar seus cálculos de perdas de processo de preparação (rendimento dos produtos “in natura”), porém utilizando métodos práticos em razão da elevada quantidade de pratos e seus componentes. A diversificação constante de ingredientes e de pratos e mudanças provocadas por inovações e flexibilidade no preparo dificultam uma padronização por prato.

Fonseca (2000), Magnée (1996), partem do cálculo do rendimento para



chegar ao valor bruto necessário para cada item componente de um prato servindo de base para requisição de materiais, aplicação, custeio e cálculo da sobra. Apresentam as seguintes fórmulas de cálculos:

Rendimento = (Peso líquido/Peso bruto)\*100 . Ex.: 225kg/300 kg = 75%,

Peso Líquido = peso limpo (após a descascagem e retirada das aparas)

Fator de Correção (FC):  $1/75\% = \underline{1,33}$

Teichmann (1997) calcula de imediato o fator de correção.

Ex.: FC = Peso bruto / Peso líquido = 300kg / 225kg = 1,33

Perda de preparação = 25%

Magnée (1996) apresenta listagens de alimentos com índices de rendimento em percentuais que poderão auxiliar nas previsões de aplicação, merecendo que se identifique, por componente de cada tipo de prato, sua aplicação líquida em termos de peso envolvendo guarnições e saladas. Quanto a carnes, recomenda estudos próprios dentro de cada estabelecimento. Por outro lado, o mesmo autor sugere que cada estabelecimento proceda à determinação dos fatores de acordo com seus processos utilizados na preparação.

As perdas de preparação segundo pesquisa efetuada por Ribeiro (2002) em estabelecimento *self-service* acusa uma perda de matérias primas da ordem de 27% entre as quantidades adquiridas e descartadas. Este percentual pode ser utilizado para cálculo sobre o total de matérias primas, caso não haja um estudo específico.

A seguir, constam alguns fatores que influenciam fortemente na ausência

do procedimento como rotina diária em restaurantes *self-service*: a) numerosidade e variedade de produtos que são aplicados diariamente em cada prato dificultando a mensuração, b) mutabilidade dos componentes até para atingir clientes pela inovação (diferenciação) e, c) ausência de padronização em quantidade e tipo de componente de cada prato.

Conclui-se que o fator de rendimento possa ser estudado internamente pelo restaurante e aplicado em percentual médio no final do período de apuração de resultado (normalmente mensal) incidindo sobre o grupo de carnes, guarnições e saladas. Observa-se, porém, que os valores dessas perdas já compõem o custo da mercadoria aplicada ou vendida. A questão está na minimização do custo da matéria prima e na mensuração do prejuízo.

#### 2.4.2.3 Cocção de alimentos

A fase de cocção corresponde à transformação propriamente dita dos insumos limpos em pratos acabados. A cocção, segundo Lippel (2002), pode ser realizada pelo uso de instrumentos como fogão, fritadeira, assadeira, frigideira e churrasqueira.

Teichmann (1987) sugere medidas de qualidade, redução de tempo de processo na preparação e de espera do cliente no intervalo que separa a produção do atendimento. O processo de cocção pode ser agilizado a começar pela preparação preliminar como parte do planejamento diário da produção para atender o pico de demanda, exigindo cuidados especiais de conservação.

Os alimentos produzidos devem ser cuidadosamente acondicionados em cubas e colocadas na mesa de bufê ou balcão dentro de recipientes de climatização (pratos quentes) obedecendo a um *layout* previamente estabelecido para atendimento. O ressuprimento deve ser procedido mediante solicitação da área de vendas, o salão. A cozinha deve ser bem apresentável e o *chef* da cozinha (gerente de produção) deve ser criativo na escolha e produção do cardápio diário para gerar a preferência do cliente, não se esquecendo, porém da limpeza e conservação das instalações e ambiente da cozinha.

Os alimentos depois de cozidos podem apresentar aumento de peso ou perda durante o processo de cocção, dependendo de sua natureza. Há alimentos que ganham peso como é o caso de massas e cereais, e outros, além de perda de preparação, sofrem perda de cocção (exemplo: carne assada). Quanto a essas **perdas ou ganhos de cocção**, os restaurantes de maior estrutura, inclusive mais tecnologicamente aparelhados, possuem identificação prévia de fatores de rendimento de materiais (CASTELLI, 2000).

O nível de aproveitamento é livre e está diretamente relacionado à tecnologia aplicada.

Voltando à experiência de três meses realizada por Ribeiro (2002) num restaurante *self-service*, a mesma indica que a cocção dos alimentos obteve um ganho total de 8% sobre a quantidades aplicadas reduzindo o prejuízo de 27% de perda na preparação.

Como na preparação, os pequenos restaurantes não dispõem de um banco de dados de informações de fatores de perda de rendimento e nem de ganho. Cada empresa pode usar seu próprio fator de rendimento (ou ganho) em função de seu processo de cocção (tecnologia utilizada). A sensibilidade e a prática dos

responsáveis pela produção é que permitem estimar a necessidade da matéria prima com a margem de perda de processo como um todo.

#### 2.4.3 Controle de comercialização

O controle da comercialização diz respeito aos aspectos relacionados ao processo de compra de mercadorias para revenda e insumos de produção bem como ao processo de vendas de refeições.

O controle gerencial de compras, embora em muitos organogramas esteja localizado na administração, encontra-se indicado neste trabalho dentro da comercialização pelo fato de tal como as vendas, requerer relacionamento externo e toda uma estrutura de negociação.

As compras correspondem aos insumos de carnes em geral, inclusive embutidos, guarnições envolvendo cereais, massas e outros acompanhamentos e, por último, os mais variados componentes de saladas.

A comercialização nas vendas é o resultado de um bom serviço de *marketing* (publicidade) e vendas. Conforme Santos (1998, p. 70),

A propaganda é um veículo de comunicação que tem os seguintes objetivos principais: educar e informar o mercado, criar a imagem de um produto, buscando posicionar este produto/serviço no mercado gerando interesse por ele. O *marketing* é a estratégia utilizada para encontrar e providenciar o que os clientes querem. Finalmente a venda é o fechamento do processo, é conseguir que o cliente em potencial compre da sua empresa e não de outra. A venda está diretamente ligada ao *marketing*. Ambos trabalham juntos.

A função comercialização pode acontecer da forma mais diversa possível, variando de acordo com o ramo de atividade da empresa, produto, processo interno e externo de distribuição. Muitas organizações possuem redes de vendedores, representantes e distribuidores para atingir clientes, outras possuem serviço de vendas e tele-atendimento, não se desprezando a forma tradicional que é a venda no próprio balcão pela procura direta do público consumidor.

Os procedimentos indicados nesta dissertação são aplicáveis a qualquer empresa, porém os instrumentos de controle são exemplificados para restaurantes. Convém lembrar que os pequenos restaurantes por questão de economia de custo trabalham na informalidade fugindo à burocracia do controle.

O processo de vendas diz respeito ao atendimento, distribuição ou entrega, porém no caso de restaurantes deve referir-se à recepção do cliente, oferta de refeições (*buffet*), oferta de bebidas e cobrança.

Finalmente, convém acrescentar que os processos de compra, armazenamento e vendas devem observar igualmente as recomendações da ANVISA quanto aos cuidados ambientais e sanidade dos alimentos, já mencionadas no item relativo à produção.

#### 2.4.3.1 Compras

A compra como função-chave na administração de suprimentos acha-se relacionada ao custo e, bem desempenhada, pode representar potencial de economia, Baily *et al.* (2000). As compras nas empresas são investimentos em

materiais e serviços para venda ou transformação, constituindo custos e influenciando o resultado.

Os objetivos da função compras nas empresas, segundo Baily *et al.* (2000) são: (a) suprir a organização com materiais e serviços, (b) assegurar a continuidade de suprimento, (c) comprar com eficiência e economia, (d) administrar estoques, (e) manter relacionamento interno para discutir eficácia das compras e (f) desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização interna.

Para a organização executar suas compras Farrel e Heinritz (1983) chamam a atenção para os seguintes aspectos: (a) compra na qualidade certa, (b) na quantidade certa e (c) no preço certo. Slack *et al.* (1999) acrescentam: no momento certo e na fonte certa. Por fim, Gurgel (1996) recomenda a conferência dos produtos recebidos e chama atenção para o controle qualitativo (inspeção, ensaios e outros) e quantitativo. O primeiro refere-se a especificações técnicas e o segundo, às quantidades estabelecidas no pedido.

“A identificação da necessidade de compra deve ser feita pelo setor responsável pelo armazenamento de produtos, com base em históricos de consumo médio” (FONSECA, 2000, p. 45). Desta forma o processo de compra é disparado, sem que haja urgência, ao atingir o nível mínimo calculado chamado de ponto de pedido e informado pela área de controle de estoque.

O restaurante deve, segundo Castelli (2000) e Magnée (1996), possuir cadastro pormenorizado dos fornecedores variando entre endereço, objeto, qualidade, preço, condições de pagamento, entrega, segurança e garantias. Devem sempre ser exigidos seus registros junto aos órgãos competentes de fiscalização para habilitação ao cadastro e, desse modo, o restaurante prevenir-se contra riscos de toda ordem.

Como instrumentos de controle, os mais formalmente conhecidos são: cadastro do fornecedor, cadastro de produtos, solicitação de compras, cotação de preços e pedido de compras.

a) **Cadastro do fornecedor** - o cadastro de fornecedor é o primeiro passo para a negociação de compra e, segundo Magnée(1996), deve ser feito para agilizar a emissão do pedido de compras. Figura 19.

RELAÇÃO DE FORNECEDORES		PRODUTOS: Frangos em geral		
CÓDIGO	FORNECEDOR	PRAZO	TELEFONE	CONTATO
001	Frigorífico Sadia	15 D*	872-9671	Carlos
002	Ceval Distribuidores	07 D	657-1344	Antonio
003	Aurora	21 D	545-2082	Maria
xxx				
xxx				
xxx				
xxx				
xxx				

**Figura 19: Relação de fornecedores**

Fonte: Magnée (1996, p. 78) – Manual do *Self-Service*

b) Cadastro dos produtos – este formulário deve ser usado para agilizar as ações de compra e cada produto devendo vir acompanhado do código de barra correspondente (Magnée, 1996), Figura 20.

RELAÇÃO GERAL DE PRODUTOS			ATUALIZADO EM			FOLHA 1/1
Código	Matéria prima	Embal.	Unid	F.C.	g/porção	Est.mínimo
001	Arroz cru	Pacote	Kg		50 g	
002	Abóbora	Granel	Kg			
003	Açúcar refinado	Pacote	Kg		20 g	
Xxx	Bacalhau cozido	Pedaços	Kg		50 g	
Xxx						

**Figura 20: Cadastro de produtos**

Fonte: Magnée (1996, p. 62) – Manual do *Self-Service* -

Após atualizados os elementos descritos na Figura 19 e na Figura 20, torna-se mais prática a emissão do formulário de controle “solicitação de compras”.

c) **Solicitação de compras** – a ser preenchido pelo órgão requisitante, este formulário deve ser preenchido de acordo com o modelo a seguir, a partir da

constatação da necessidade. Pode ser emitido também pelo almoxarifado para reposição de estoque, Figura 21.

SOLICITAÇÃO DE COMPRAS			Nº 025	DATA	11.01.95
QUANT.	UNID	MATERIAIS	CÓDIGO	SOLICITANTE	EST.ATUAL
50,00	Kg	Peito de frango	034	José Antonio	3,00
20,00	Kg	Coxa e sobre coxa	035	José Antonio	2,50
15,00	Kg	Beterraba	024	Carlos	5,00
10,00	Kg	Extrato de tomate	053	Maria José	2,00
Assinatura do solicitante:				DATA	21.01.2003
Autorizado por:				DATA	22.01.2003

**Figura 21: Solicitação de compras**

Fonte: Magnée (1996, p. 82) – Manual do *Self-Service*

d) **Cotação de preços** – a pesquisa de preço no mercado deve ser efetuada pelo órgão responsável e merece a utilização do modelo na Figura 22.

COTAÇÃO DE PREÇOS				PRAZO	DATA	10.01
FORNEC.	PRODUTO	PREÇO	CONDIÇÕES	ENTREGA	COMPRADO	PEDIDO
001	Peito de frango	4,20	15 d	03	25/01 25/01	025 025
001	Coxa e sobrecoxa	1,80	15 d	03		
002	Peito de frango	4,00	07 d	03		
002	Coxa e sobrecoxa	1,50	07 d	03		
007	Peito de frango	3,95	à vista	05		
007	Coxa e sobrecoxa	1,35	à vista	05		
xxx						
xxx						
ASSINATURA DO COMPRADOR					DATA: 11.01	
AUTORIZADO POR					DATA: 12.01	

**Figura 22: Cotação de preços**

Fonte: Magnée (1996:82) – Manual do *Self-Service*

e) **Pedido de compras** - o pedido deve ser emitido pelo responsável pela área de compras formalizando a negociação servindo de base à conferência do recebimento dos materiais, Figura 23. O pedido deve ser feito com base na solicitação de compras.

PEDIDO DE COMPRAS A FORNECEDORES					PEDIDO	025
CÓD.FORN.	002	DATA.	15.01	FONE	CONTATO	Antonio
QUANT.	UNID.	PRODUTOS		PREÇO/U	VALOR ITEM	CÓD.PRODUTO
50,00	Kg	Peito de frango		4,00	200,00	034
20,00	Kg	Coxa e sobrecoxa		1,50	30,00	035
xxx						
COTAÇÃO Nº		004	VALOR TOTAL COMPRA		230,00	
PEDIDO FORNECEDOR Nº 125				Pr. Pgto.	7 dias	Visto:
PREVISÃO DA ENTREGA				28.01	ASSINAT.DO COMPRADOR	

**Figura 23: Pedido de compras**

Fone : Magnée (1996, p. 80) – Manual do *Self-Service*



Os restaurantes urbanos e de pequeno porte dispensam muitas formalidades e rotinas deste processo sendo as necessidades de suprimento acusadas diariamente pela área de produção e imediatamente compradas. As compras de hortifrutigranjeiros são feitas normalmente em sacolões do gênero, vendas diretas do campo, Ceasa e outros, por pessoa responsável pelo restaurante com opções de escolha quanto a qualidade, preço e condições. As compras de bebidas, carnes, frangos e outros produtos são igualmente de pronta entrega, dispensando igualmente manutenção de estoque. As compras de alimentos, na sua maioria, são de aplicação direta na produção e as bebidas, de reposição imediata, dispensam rotinas de controle de estoque.

#### 2.4.3.2 Armazenagem de bebidas e outros

A armazenagem de bebidas e de outros produtos de bar e copa corresponde a guarda de bebidas quentes, bebidas frias e guloseimas.

A rotina administrativa (formulários e procedimentos) de controle gerencial obedece a mesma sistemática indicada no item 2.4.2.1, devendo, o responsável pelo estoque conferir toda mercadoria recebida para que não aconteçam desvios e prejuízos ao empresário.

Os inventários deverão ser realizados também periodicamente de acordo com a frequência estabelecida para determinação do resultado econômico.

#### 2.4.3.3. Vendas

As vendas constituem objetivo fundamental para a organização de fins lucrativos. As demais atividades perdem sentido se as vendas não forem bem sucedidas. As vendas são transações que refletem a receita operacional.

Quando não decorrentes de vendas diretas em balcões, as vendas são resultantes da ação de representação, rede de vendedores, tele-vendas, fax, *internet* e outros. O produto (bem ou serviço) determina pela sua natureza o processo de venda a ser montado. Uma mecânica e automóveis pode vender seu serviço no local de sua instalação dentro de uma rotina prévia, o que não acontece ao exercer serviço de atendimento ambulante. Um comércio varejista estrutura sua venda em balcão. Um atacadista tanto possui rede de vendedores comissionados como atende em seu próprio estabelecimento.

O esforço de vendas pode ser através de remuneração comissionada, fixa ou híbrida. Segundo Gurgel (1996), todas trazem vantagens e desvantagens. A remuneração comissionada pode provocar venda de produtos fáceis de comercializar sobrecarregando e desbalanceando a produção entre diferentes órgãos internos produtivos. A remuneração fixa possibilita o administrador comercial melhor administrar a venda, definir *a priori* o escoamento dos produtos e assim, equilibrar as atividades de produção e estocagem.

A forma híbrida presta-se mais a determinadas atividades que requeiram uma remuneração fixa mais comissão sobre o atendimento diário estimulando a

venda. É um tipo de remuneração muito comum para garçons em restaurantes, em que a legislação trabalhista exige um piso mínimo (salarial fixo).

O sucesso das vendas de refeições em restaurantes, qualquer que seja a especialidade ou público alvo, depende do atendimento, inovação, preferência e publicidade, traduzidos pela qualidade em todos os sentidos.

Além dos índices de lucratividade e rentabilidade sobre vendas, Mott (1996, p. 73) cita outros indicadores percentuais de custos sobre as vendas os quais poderão, ao longo do tempo, formar um banco de dados para que a empresa melhor possa estabelecer sua própria referência. Esses indicadores deverão merecer apreciação no capítulo seguinte.

O encerramento das contas dentro de um restaurante deve acontecer sempre a pedido do próprio cliente para não apressá-lo a sair do recinto e caracterizar mal atendimento. A cortesia deve prosseguir até o final da operação que é a despedida do ambiente.

A forma de controle de recebimentos e cobranças de vendas à vista ou a prazo (cartão de crédito ou outras contas à prazo) deve ser feita pelo registro de entrada no boletim de posição financeira (à vista) ou registradas como contas a receber para fins de cobrança no vencimento. A circulação de troco, cheque e documentos deve ser procedida da forma mais discreta possível (PACHECO, 1993). Em restaurantes populares de atendimento em massa (comercial) e/ou atendimento por quilo é habitual o cliente fazer o pagamento direto no caixa, sem sofisticação, porém regado de tratamento cordial, fineza e discrição. Há muitos restaurantes em *shopping center* e praças de alimentação que servem refeições e bebidas pelo sistema de bandejão, em que o cliente adquire e paga previamente a refeição deslocando-se posteriormente à mesa para alimentar-se. No final os garçons

encarregam-se de higienizar a mesa para novo uso.

A atividade primeira para promover a satisfação do cliente é fazer do atendimento pessoal o cartão de visita da organização. As organizações devem treinar profissionais para exercerem um irreparável serviço de recepção.

A atenção cativa cliente, porém, segundo Whiteley (1992, p. 109), só trará resultados positivos se efetivamente a empresa satisfizer as exigências dele e estas, por sua vez, são bastante diversas. Cita as áreas de resultados chave: “conveniência, garantia do produto, disponibilidade no estoque, tempo de atendimento, inovação, imagem e serviço de varejo (para loja de varejo...)”. A missão do atendimento é fazer o cliente entrar e sair satisfeito da empresa.

Os desafios do atendimento, segundo Walker (1991), correspondem aos anseios do consumidor por pontualidade, tempo de espera, qualidade do produto e expectativa de satisfação conseguida com pesquisa e contatos diretos. Whiteley (1992) aconselha as empresas manterem índices anualmente atualizados de satisfação de clientes e, com isso, identificar padrões de atendimento.

Em restaurantes, o recepcionista deve ser cortês ao receber o cliente, fornecer-lhe as informações sobre o sistema de serviços, auxiliar-lhe na escolha de sua mesa e, após alguns minutos de acomodação, entregar-lhe o menu para escolha de seu prato e bebidas, caso esteja indisponível nas mesas. “Serviço e atendimento são para o cliente um resumo do que o restaurante lhe oferece” (LOBO, 1999, p. 98).

Segundo Maricato (1997), o atendimento no salão deve ser na quantidade de um garçom para um grupo de 12 a 15 clientes. O tempo padrão de espera do cliente nas mesas varia de 3 a 5 minutos, enquanto para servir os pratos, o tempo padrão de espera é 15 a 20 minutos nos serviços *à la carte*.

Logo que o cliente escolhe o cardápio, o garçom emite a competente comanda enviando cópia à cozinha para produção (serviço à *la carte*) e outra ao serviço de controle. As bebidas são servidas durante o lapso de tempo de espera pelo prato.

Os *self-service* apresentam alguma dificuldade quanto ao tempo de fila nos horários de alta frequência, porém muitos empresários já estão implantando mais de uma mesa de bufê com o objetivo de minimizar a aglomeração. A fila, embora incômoda, é um indicador de procura pelo estabelecimento. As regras a seguir ilustram, segundo Pacheco (1995, p. 38), um bom serviço de venda de refeições:

deixar o cliente à vontade mas preparar-se para fazer-lhe sugestões, participar da escolha dos pratos junto com o cliente não se impondo, fazer colocações de maneira educada, gentil e tranqüila, manter boa postura e aparência, observar a reação de cada cliente, não forçar a escolha, respeitar a opinião do cliente, falar somente o necessário, ganhar a confiança do cliente e ser cortês.

Pacheco (1993, p. 111) diz também o que o cliente espera do profissional do restaurante é:

Cortesia, atenção, confiança, discrição, rapidez no atendimento e profissionalismo. Acrescenta: o cliente espera do restaurante: "boa acolhida, boa comida, boa bebida, ambiente aconchegante, tranquilidade, limpeza e higiene, bons serviços, tratamento distinto e cortês e hospitalidade.

De um modo geral o serviço pós-venda é um procedimento muito importante para continuar merecendo a boa consideração do cliente. A pronta assistência em alguns ramos de atividade, como montagem, instalação e reparo no caso de possível falha, pesquisa de satisfação e agradecimento pela preferência poderá contribuir para o retorno do cliente.

Finalmente, deve-se acrescentar que os padrões, uma vez atingidos, devem ser rigorosamente mantidos como forma de retenção da clientela. A chave do sucesso é satisfazer a necessidade do cliente melhor do que o seu concorrente.

A seguir, algumas considerações importantes para conquista de vendas:

a) **Inovação** - Os estabelecimentos, especialmente os restaurantes, devem acompanhar os hábitos dos consumidores e caminhar na frente com inovações e criatividade. Assessorar-se de nutricionista que garanta a qualidade da comida é uma ótima medida (LOBO, 1999). Whiteley (1992, p. 106) indica que:

as necessidades dos clientes precisam ser detectadas para direcionar a tecnologia. Inúmeras companhias atuais criam inovações técnicas e de projeto com muito mais rapidez e com maior atenção às necessidades dos clientes do que jamais antes [...] Existem grandes possibilidades de melhoria [...] quais sejam: descobrir as necessidades dos clientes, manter-se atualizado em relação à tecnologia fora da firma, manter a potência técnica básica, descobrir novas tecnologias que sejam úteis aos produtos, neutralizar a potência técnica básica dos competidores, e manter a organização como um todo informada sobre as descobertas.

As inovações e criatividade que se possa fazer para reduzir o tempo de processamento e entrega dos produtos são bem recebidas pelo cliente, obviamente dentro dos padrões desejáveis de qualidade. A tecnologia deve evoluir nessa direção e nunca desprezar a atenção às medidas internas de economia. “Inovar significa o abandono gradativo do passado e quem não estiver preparado para crescer está convidado ao desaparecimento” (LOBO, 1999, p. 85).

Em restaurantes, a variabilidade de cardápio e a criação de novos pratos são bons referenciais inovadores, porém não são os únicos. Devem proporcionar serviço melhor que seu concorrente.

b) **Preferência do cliente** - Uma das quatro perspectivas citadas por Kaplan e Norton (1997), quando tratam de indicadores de performance nas empresas, é a dos clientes. As outras perspectivas são: financeira, processos internos e aprendizado. Dentro de uma visão estratégica todas as perspectivas estão inter-relacionadas em torno do objetivo maior, o resultado, porém, o alvo a atingir é o cliente e a empresa deve esforçar-se para ser vista por ele como supridora das suas necessidades, sem o que não haveria relação de negócio.

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 67).

Todo o esforço de comercialização em qualquer ramo de negócio gira em torno da conquista e retenção de clientes, através de produtos e serviços que lhes satisfaçam e, dentro da perspectiva da qualidade, garantam a competitividade, a liderança no custo e diferenciação (PORTER, 1989).

Alguns indicadores poderão ser citados como o número de reclamações num determinado período, número de devoluções por desconformidade com o pedido, qualidade a desejar, atraso na entrega, enfim, o nível de satisfação do cliente.

c) **Marketing** - O plano de marketing começa com a escolha do nome ou marca que deve levar em conta sua identificação com o ramo de atividade e tipo de serviço de comercialização, sua adequação ao material utilizado, à fachada, às instalações ou ainda à associação do nome ao produto que signifique melhor preço, qualidade, *status* que diferencie o produto no mercado.

O *marketing* corresponde à oferta de “produto, preço, praça e promoção”, cujas respostas a estes 4Ps devem ser os 4Cs de: “cliente, custo, conveniência e comunicação” (MARICATO, 1997, p. 107). Castelli (2000, p. 632) enumera oito etapas que compõem o plano de marketing, quais sejam:

Análise do ambiente; definição do produto/mercado; análise das necessidades do mercado; análise da concorrência; definição das oportunidades, objetivos, estratégias e suposições; programas de ação e orçamentação; implementação e controle.

A ação de *marketing* em restaurantes em funcionamento está basicamente na divulgação. Malas diretas, divulgação em massa em empresas turísticas, cartazes em locais estratégicos como centro de convenções, locais de aglomerações populares, distribuição de panfletos com decoração de pratos, além de divulgação na imprensa falada e escrita que aguce o desejo do consumidor de maneira honesta são meios mais conhecidos de divulgação.

A resposta do consumidor aos serviços de *marketing* está diretamente ligada ao atendimento devendo a empresa estruturar-se para isso e o sucesso é a comprovação (experimento), podendo até surtir efeitos negativos, caso haja frustração do cliente no primeiro contato.

d) **Sobras de comercialização** - Tal como na produção as sobras de comercialização constituem um foco de perdas, especialmente nos restaurantes do tipo *self-service* que estabelece sua programação de produção baseada em estimativa de consumo.

De acordo com Lippel (2002), os restaurantes *self-service* apresentam uma complexidade maior na gestão de preparação de alimentos, visto que precisam produzir quantidades de difícil previsão objetivando não ocorrerem faltas durante o



atendimento, porém sujeitando-se a excessos de sobras.

Outro fator importante está na cultura da clientela nos chamados bufês livres, em que as sobras por resto ingestão são significativas e sem recuperação.

Reportando-se a Ribeiro (2002), as sobras limpas do restaurante *self-service* do tipo bufê livre correspondem a 21%, enquanto as sobras por resto ingestão (sobra nos pratos) acusam 7% perfazendo 28% de prejuízo por sobra pela comercialização, caso não haja qualquer aproveitamento.

A gestão de controle e aproveitamento das sobras limpas consiste na criatividade para transformação das sobras em novos produtos até melhores do que o original e que além de reduzir os custos de produção possam ainda gerar receita de venda. Este é um trabalho interno do gestor de produção fugindo de certa forma, a previsibilidade no custeio das matérias primas.

## **2.5 Sistemas de controle**

Denomina-se de sistema os controles aplicados a um processo para garantir que ele esteja operando de modo eficiente e com eficácia (HARRINGTON, 1993). Castelli (2000) diz que o sistema é o somatório de todos os processos correlatos formando um todo harmônico, a partir do qual se pode gerar bens e serviços.

Uma empresa para funcionamento harmônico deve valer-se, sempre que possível, de um sistema de informações que mostre o resultado alcançado pelos gerentes (FISCHMAN e ALMEIDA, 1993).

Segundo Catelli (1999), as características dos sistemas são as seguintes: composição de partes que se relacionam formando um todo, existência de uma razão que integra e justifica a reunião de suas partes e delimitação em um determinado contexto. Conforme Beuren (2002, p. 15),

um sistema caracteriza-se pela reunião de elementos que interagem entre si ou desse conjunto com outros por meio de uma estrutura organizada, com vistas a um ou mais propósitos pré-definidos. Desse modo uma empresa pode ser entendida como um sistema maior, que se relaciona com o ambiente onde está inserida e os diversos sistemas que a compõem.

Segundo Oliveira (1987), os elementos componentes do sistema empresa em qualquer ramo de atividade são: os objetivos (atendimento ao usuário); as entradas (*input*) de materiais, informações e/ou serviços; o processo interno correspondente às atividades primárias (manipulação e transformação.); as saídas (*output*) de bens e serviços e informações correspondentes ao resultado do processo (produto); os controles e avaliações do sistema e, por último, a realimentação (*feedback*) em função de divergências verificadas entre as respostas e os parâmetros previamente estabelecidos.

Segundo Mattar (1997), o sistema cumpre uma dada função. Compõe-se de entrada de dados, processador de dados, saída das informações (*feedback*)., controle e objetivo. O correto funcionamento dessas partes garantem a confiança do sistema como ferramenta de uso do gestor.

Gomes e Salas (1999) consideram dois elementos essenciais num sistema de controle de gestão empresarial por resultado, a estrutura de controle e o processo de controle. A estrutura é a parte estática e o processo a parte dinâmica do sistema, Figura 24.

Sistema de Controle	
Estrutura de controle	Processo de controle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de controle</li> <li>- Sistema de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento</li> <li>- Avaliação de resultado</li> <li>- Decisões corretivas</li> </ul>

**Figura 24: Elementos de um sistema de controle**

Fonte: Gomes e Salas (1997, p. 54) – Controle de Gestão

Os elementos dentro da estrutura são complementares. Os indicadores referem-se ao que medir, quando e como medir para que as informações satisfaçam o gestor dentro de sua expectativa.

O sistema possui um número substancial de processos voltados ao atendimento de vários segmentos de atividade, cuja gerência deve valer-se das respostas como ferramenta essencial na análise do resultado.

O volume de informações, diversidade e velocidade desejável definem a necessidade da tecnologia da informação (TI) podendo ser um sistema informatizado ou um conjunto de relatórios complementares integrados que supram o gestor na oportunidade certa.

A proposta de controle gerencial para pequenos restaurantes do tipo *self-service*, sugerida no capítulo seguinte deverá, em consonância com a estrutura de controle indicada acima, sugerir ao gestor: a) um modelo de sistema que mostre as funções básicas e seus respectivos processos indicando a integração entre eles, b) um conjunto de relatórios de informação que mostrem os produtos realizados pelos processos e c) um conjunto de indicadores de controle que possam melhor posicionar o gestor com relação aos negócios.

O sistema de controle a ser recomendado envolve: a) o controle orçamentário no nível de planejamento operacional, b) avaliação dos resultados que representa a conclusão sobre as expectativas, se formuladas, ou comparações com

parâmetros desejáveis conhecidos na literatura. As decisões corretivas são ações de mudanças após a constatação de desvios.

O estudo de caso apresenta a aplicação do sistema de controle no que se justificar considerando-se o porte do restaurante e o lapso de tempo vivenciado (um mês de controle).

## **CAPÍTULO III - FORMULAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DE RESTAURANTE DE PEQUENO PORTE DO TIPO *SELF-SERVICE***

### **3.1 Considerações iniciais**

Neste capítulo é apresentada uma proposta de sistema de controle para restaurantes de pequeno porte do tipo *self-service*, porém direcionado ao bufê livre. Foram considerados os seguintes elementos: a) verificação das necessidades com base na caracterização da amostragem da pesquisa e os controles existentes nas áreas administração, produção e comercialização, b) apresentação do sistema destacando os processos e seu inter-relacionamento e c) considerações finais sobre a relevância do sistema de controle para tomadas de decisão.

### **3.2 Verificação das necessidades**

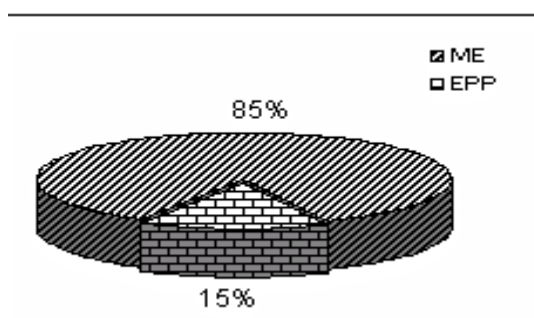
A formulação do sistema foi baseada numa pesquisa prévia representada pela amostragem de 18 restaurantes dentre 394 estabelecimentos cadastrados junto ao Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis (Apêndice

1). Dos 18 restaurantes, 10 prestam serviços *self-service*.

A pesquisa em cada estabelecimento foi respondida pelos gerentes dos restaurantes.

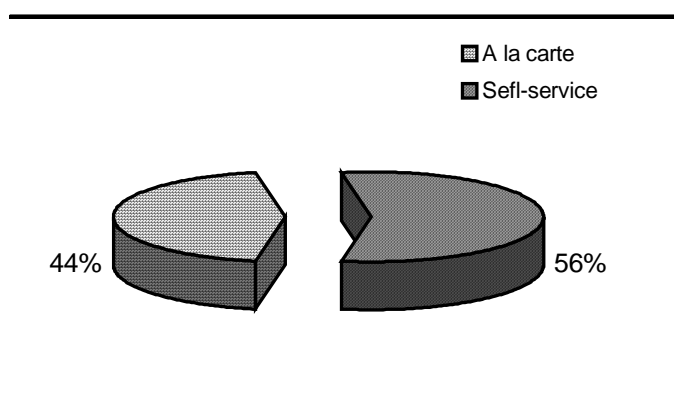
### 3.2.1 Caracterização da amostragem

Inicialmente buscou-se identificar o porte das empresas da amostragem. Neste quesito verificou-se que 85% correspondem a restaurantes classificados como microempresas, enquanto que 15% correspondem a empresas de pequeno porte, conforme Gráfico 3.



**Gráfico 3: Classificação das empresas**

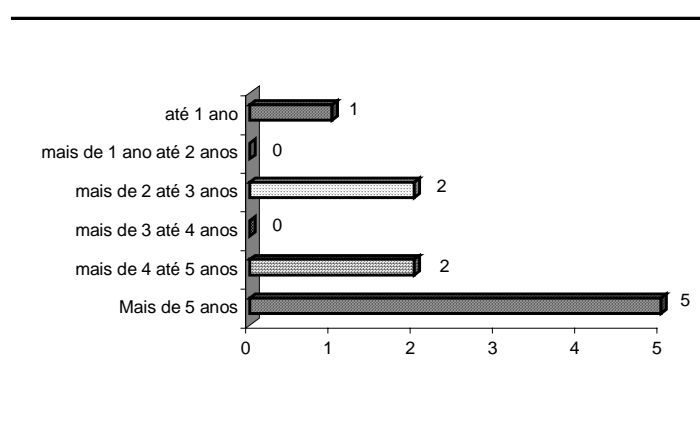
A pesquisa verificou também qual o tipo de atendimento os restaurantes disponibilizam e no Gráfico 4 pode-se observar que 56% da amostragem são compostos por restaurantes do tipo *self-service*.



**Gráfico 4: Classificação de restaurantes por tipo de serviço**

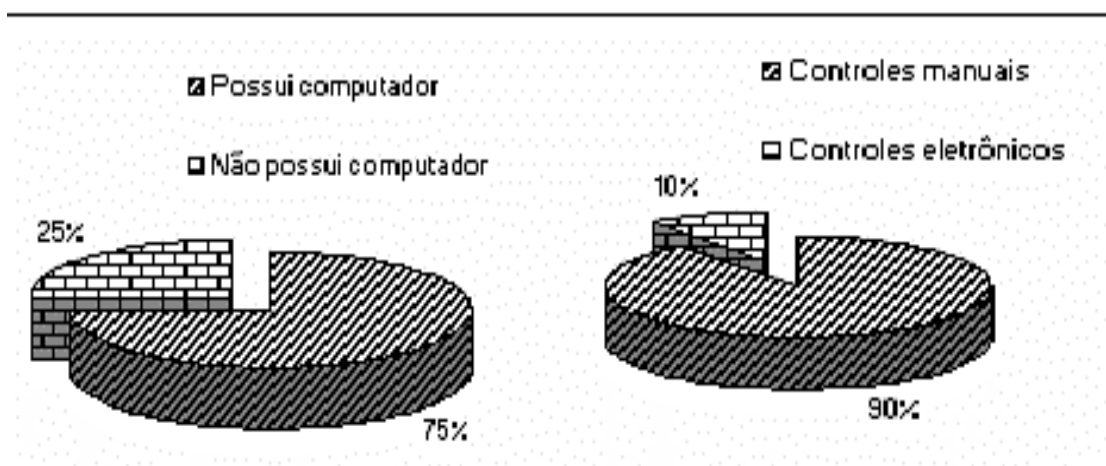
Como o enfoque deste estudo é nos restaurantes do tipo *self-service* com a finalidade de identificar seu perfil, a partir deste ponto os resultados apresentados dizem respeito aos 56% dos restaurantes identificados como *self service*.

Em relação ao tempo de atuação dos restaurantes no mercado observou-se que 50% atuam no segmento a mais de cinco anos, conforme Gráfico 5.



**Gráfico 5: Classificação segundo o tempo de atuação no mercado**

Observou-se também, Gráfico 6, que 75% possuem computador, porém, em 90% dos casos, os controles são realizados manualmente.



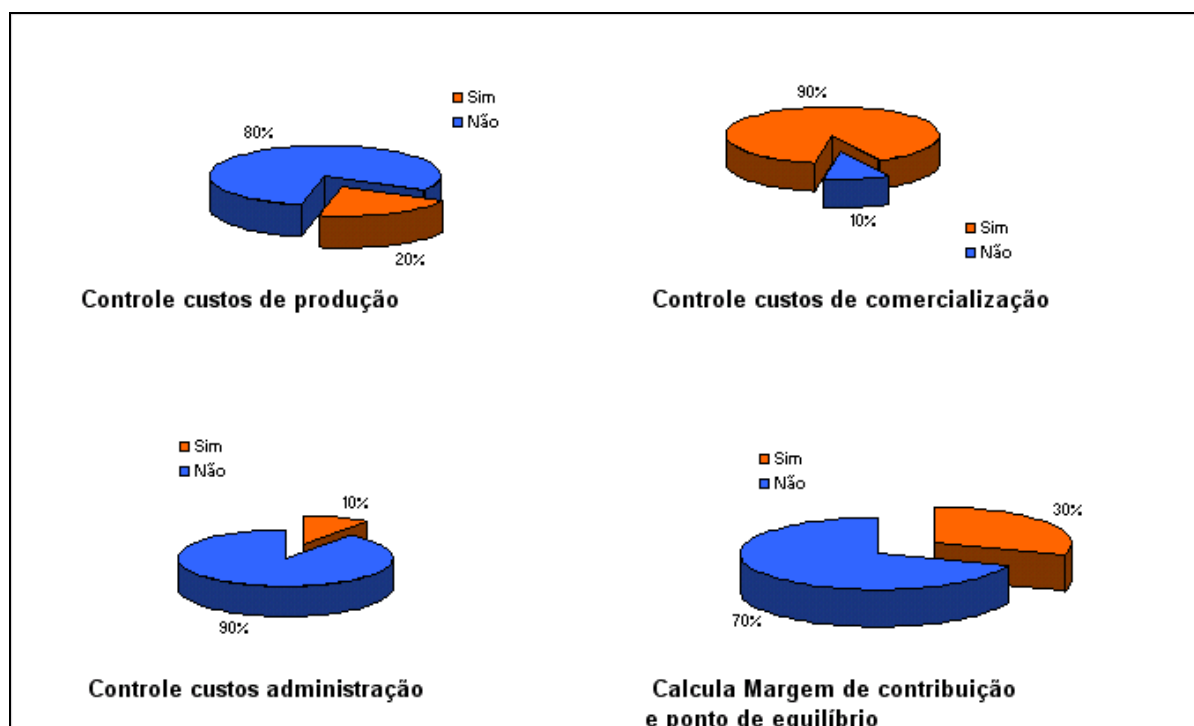
**Gráfico 6: Existência e utilização de computador em restaurantes**

A pesquisa revelou que os empresários recebem dos escritórios contábeis a folha de pagamento, encargos e outras obrigações compulsórias para assinatura e liquidação e fornecem assessoria quando solicitados, porém sem qualquer intromissão quanto à gestão dos negócios. Além disso, observou-se que todos os restaurantes possuem contabilidade simplificada.

### 3.2.2 Controles na área de produção

Com relação à pesquisa verificou-se que 20% dos restaurantes *self-service* controlam custos de produção, sendo que 90% controlam custos de comercialização e somente 10% controlam custos da administração, Gráfico 7, bem como a pesquisa revela que 70% não realizam estudos da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio.





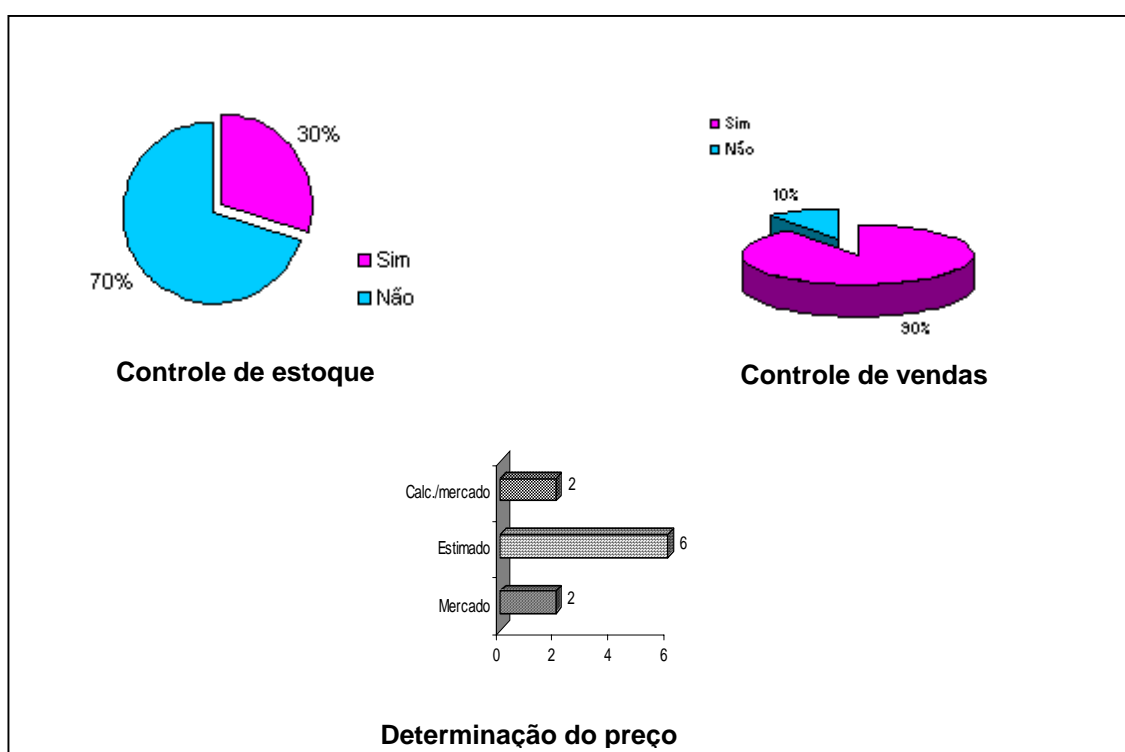
**Gráfico 7: Controles da área de produção**

A pesquisa demonstrou também o controle dos custos, perdas e análise do tempo de processo, cabendo destacar que se identificou na amostragem que nenhum dos restaurantes *self-service* fazem controle de perdas. Em relação ao tempo de processo 50% da amostragem controlam apenas o tempo de atendimento dos clientes.

### 3.2.3 Controles na área de comercialização

Com relação aos controles de comercialização, a pesquisa demonstrou que 90% da amostragem afirmam possuir controle de vendas, Gráfico 8, no entanto refere-se a valores diários globais e em termos financeiros. Observou-se que 70% não possuem controles de estoque, visto que nestas empresas os

materiais consumidos no processo produtivo são adquiridos diariamente. Como a pesquisa foi realizada em perímetro urbano, não constitui surpresa o fato de não exercerem o controle de estoque físico e financeiro dentro dos padrões técnicos apresentados no Capítulo II.

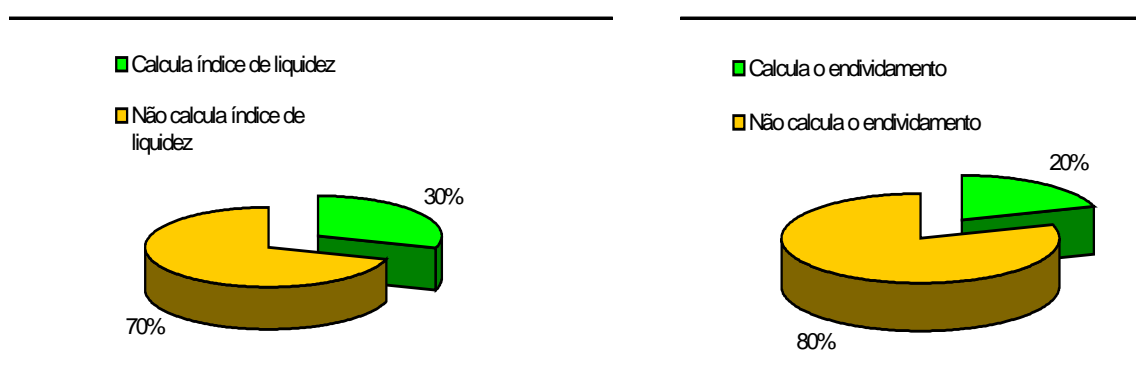


**Gráfico 8: Controle na área de comercialização**

O Gráfico 8 também aborda a formação do preço de venda, sendo que 60% dos restaurantes atribuem o preço de venda aos seus produtos por estimativa.

### 3.2.4 Controles na área finanças

Os controles financeiros, segundo a pesquisa, revelaram que os restaurantes não possuem indicadores financeiros nos moldes tradicionais, entretanto, 30% informam que desenvolvem cálculo de liquidez e 20% fazem cálculo de endividamento, Gráfico 9, porém todos de forma pouco consistente.



**Gráfico 9: Realização de cálculo do índice de liquidez, endividamento**

Observa-se ainda, que somente 20% dos restaurantes pesquisados calculam a lucratividade nas vendas e em relação ao controle patrimonial observou-se que nenhum deles realiza o controle patrimonial.

Outro elemento considerado na aplicação da pesquisa refere-se ao controle diário das disponibilidades. É realizado por todas as empresas pesquisadas, sendo que algumas utilizam a *internet* para verificar a movimentação das contas bancárias *on line*. Entretanto, somente 40% efetuam efetivo controle sobre as contas a receber, sendo que 100% exercem o controle das contas a pagar. Observou-se, ainda, que 50% das empresas acompanham o fluxo de caixa, porém fora dos

padrões técnicos de controle. Por fim, cabe salientar que nenhum dos estabelecimentos pesquisados realiza orçamento em suas atividades.

Para efeito desta dissertação, os resultados obtidos na pesquisa comprovam a necessidade do desenvolvimento de um sistema de controle, entretanto, é necessário que seja simplificado devendo levar em consideração duas premissas básicas: a) que o restaurante tenha disponível um microcomputador b) que o administrador ou gerente ou um responsável pelos serviços tenha no mínimo o conhecimento necessário para saber introduzir os dados e interpretar resultados.

### **3.3 Formulação do sistema**

Assim, verifica-se a viabilidade em desenvolver por meios eletrônicos um controle de gestão para restaurantes de pequeno porte utilizando planilhas eletrônicas para cálculos e emissão de demonstrativos, relatórios e outros instrumentos de controle.

Para servir de base ao cálculo de indicadores é necessária a apresentação de um balanço patrimonial, mesmo que simplificado, e de uma demonstração de resultado.

A formulação do sistema deve ser precedida de um levantamento da hierarquização das atividades dentro de um restaurante de pequeno porte do tipo *self-service*, conforme Figura 25, a partir das funções básicas de administração, produção e comercialização.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>ATIVIDADE</b>
ADMINISTRAÇÃO	Apoio Administrativo Pessoal Finanças	Supervisionar e apoiar atividades administrativas Controlar presença, movimentação e assistência. Processar e controlar registros econ. e financeiros
PRODUÇÃO	Armazenagem de alimentos para produção Preparação de alimentos Cocção de alimentos	Armazenar e controlar alimentos para produção  Preparar alimentos para cozinha Controlar e analisar perdas de preparação  Cozer alimentos Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção
COMERCIALIZAÇÃO	Compras Armazenagem de bebidas e outros Vendas	Comprar mercadorias e insumos  Armazenar e controlar produtos de bar e copa  Preparar salão, recepcionar e atender clientes Controlar e analisar sobras de comercialização Preparar ambiente e atender bar e copa Divulgar a empresa e produtos

**Figura 25: Funções, processos, atividades – restaurante *self-service***

A Figura 26 identifica os processos e seus módulos componentes subordinados a cada função básica. O conjunto de todos os processos com seus módulos e a integração entre eles constitui o modelo do sistema de controle gerencial do restaurante.

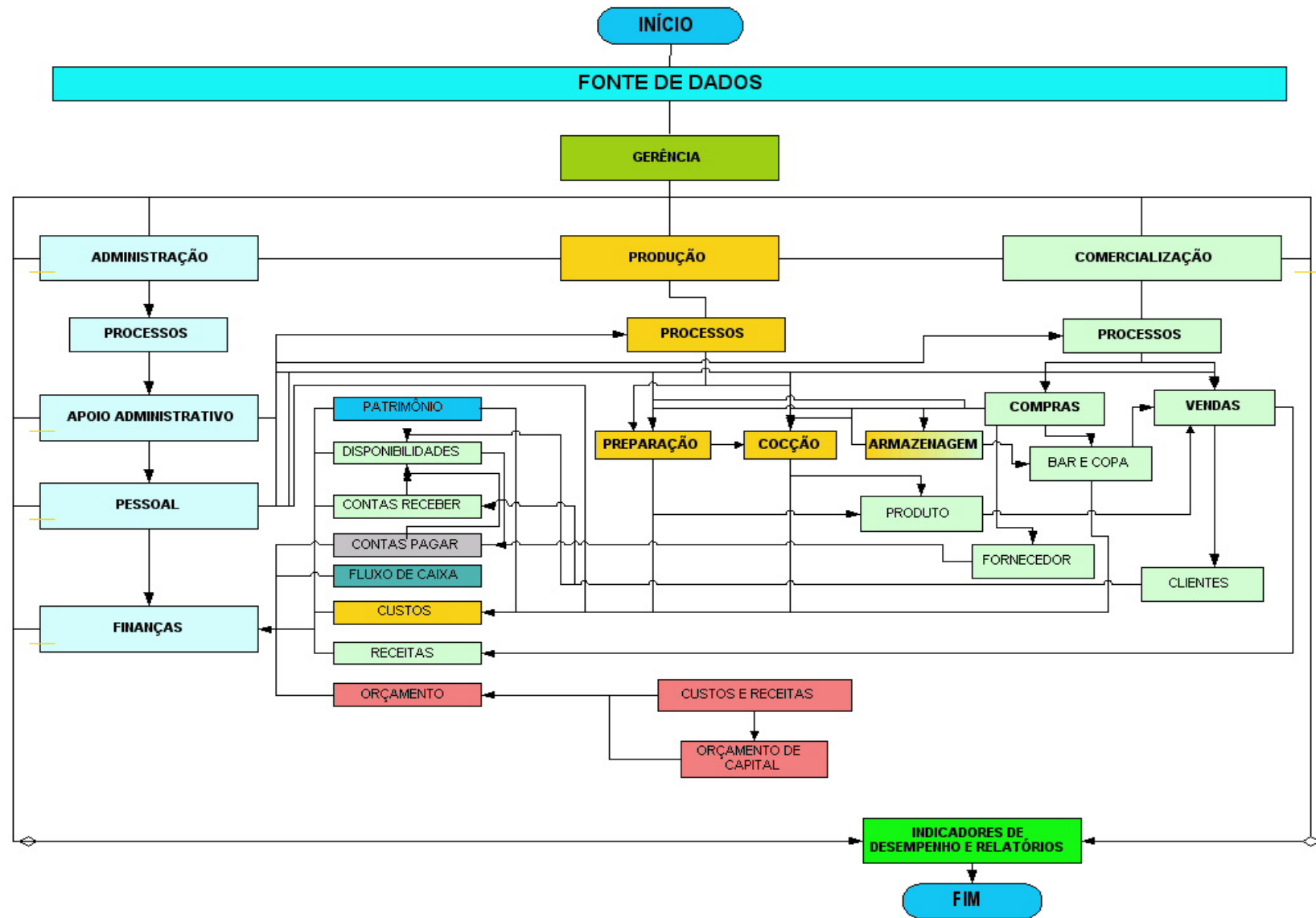


Figura 26 - Sistema de controle gerencial

Nesta figura pode ser visualizada a estrutura geral do sistema de controle gerencial, a qual mostra os fluxos e conexões das funções, dos processos e módulos componentes.

### 3.3.1 Controle administrativo e financeiro

O controle administrativo e financeiro abrange a função básica da administração do restaurante e acha-se dividido em três processos distintos: apoio administrativo, pessoal e finanças. Caracteriza-se pela sua função como atividade meio ou suporte às outras funções organizacionais, a produção e a comercialização.

#### 3.3.1.1 Apoio administrativo

O apoio administrativo como processo dentro da administração de um restaurante significa o envolvimento do gerente geral e dos empregados administrativos nos demais processos de controle do estabelecimento.

A atividade supervisionar e apoiar atividades administrativas corresponde à supervisão do gerente geral em todos os processos e os serviços auxiliares prestados pelos empregados administrativos. Esses serviços auxiliares são as contratações de pessoal, controle de compras, finanças, vendas, serviços de manutenção das instalações e equipamentos, segurança, vigilância, conservação e

limpeza, ou seja, a permanente assistência para que o restaurante não sofra problemas de continuidade.

### 3.3.1.2 Pessoal

O controle de pessoal em um restaurante varia em função de seu porte. Nos pequenos estabelecimentos o controle é muito expressivo em função de uma lotação estreita, porém de amplitude pequena fazendo com que os controles sejam informais, sem maiores atenções.

Partindo da estrutura de pequeno porte e procurando viabilizar um controle formal e econômico propõem-se que sejam criados controles de registro de frequência a todos os empregados, controle de férias, controle de exames de saúde e escala de horários. Controles mais complexos relativamente a prazos e recolhimento de encargos sociais, documentação fiscal e outros poderão ser efetuados pelo escritório contábil, sem um maior envolvimento da gerência do restaurante. Os **instrumentos de controle** correspondem aos seguintes: a) implantação de controle de frequência (folha de ponto) para todos os empregados, b) implantação de programação e controle de férias, c) implantação de controle de exames periódico de saúde por empregado e d) implantação de escala de horário. As **ações** de controle devem ser: a) frequência mensal – o empregado deve preencher diariamente os seguintes dados: nome, horário de entrada e horário de saída por turno, entrada e saída de hora extra e assinatura, b) férias - atualizar mensalmente a programação devendo conter nome de cada empregado, data de admissão, período aquisitivo, período previsto, período realizado, c) encaminhar em



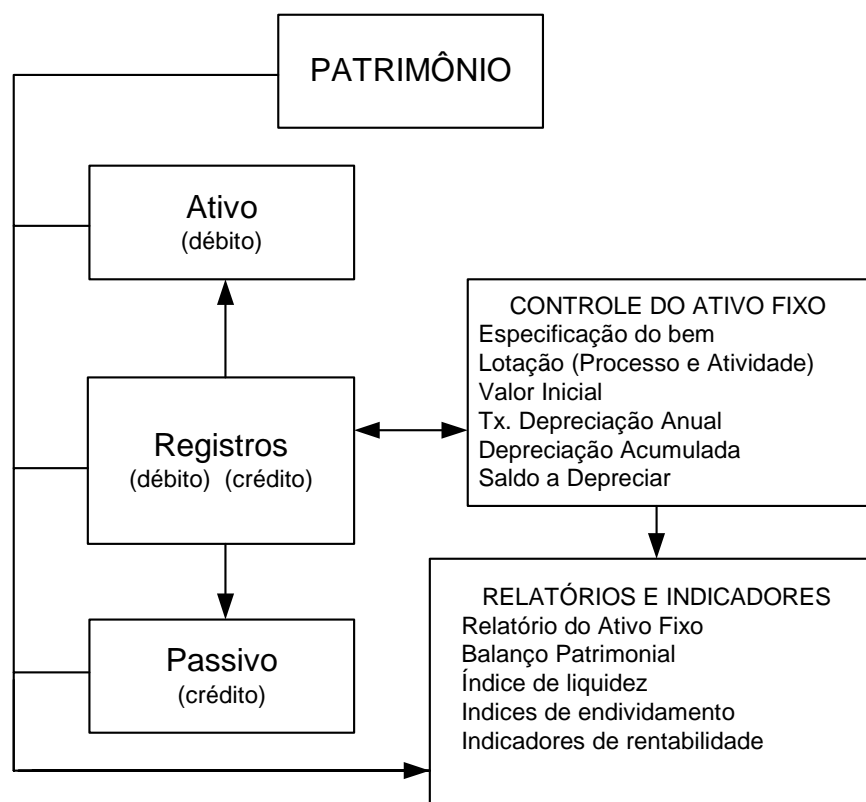
dia marcado o empregado para realizar exames médicos de saúde, e d)escala de horário de trabalho – informar nome de cada empregado, horário estabelecido, mudança de turno semanal e repouso semanal remunerado. A escala de horário deve obedecer ao sistema de rodízios, inclusive quanto ao repouso semanal remunerado. Deverão ser emitidos **relatórios** de frequência e de férias, no final de cada mês e encaminhados ao escritório para a elaboração da folha de pagamento. Os exames periódicos e escala de empregados são de controle interno do apoio administrativo.

### 3.3.1.3 Patrimônio

O controle patrimonial abrange a acumulação de registros nas contas formadoras do ativo e passivo, ou seja, do balanço patrimonial.

O balanço como reservatório de valores é representado por grupos, subgrupos e contas nos quais são refletidos os registros contábeis. Para uso gerencial em restaurantes de pequeno porte, ele deve ser sintético e suficiente para o cálculo dos indicadores financeiros e econômicos tradicionalmente conhecidos.

Os indicadores sugeridos na dissertação são fornecidos pelos relatórios periódicos levantados, porém sempre para tomada de decisão *a posteriori*. Na Figura 27 encontram-se indicados os componentes básicos do patrimônio fazendo referência ao controle do ativo fixo, relatórios e indicadores de interesse.



**Figura 27: Componentes básicos do patrimônio**

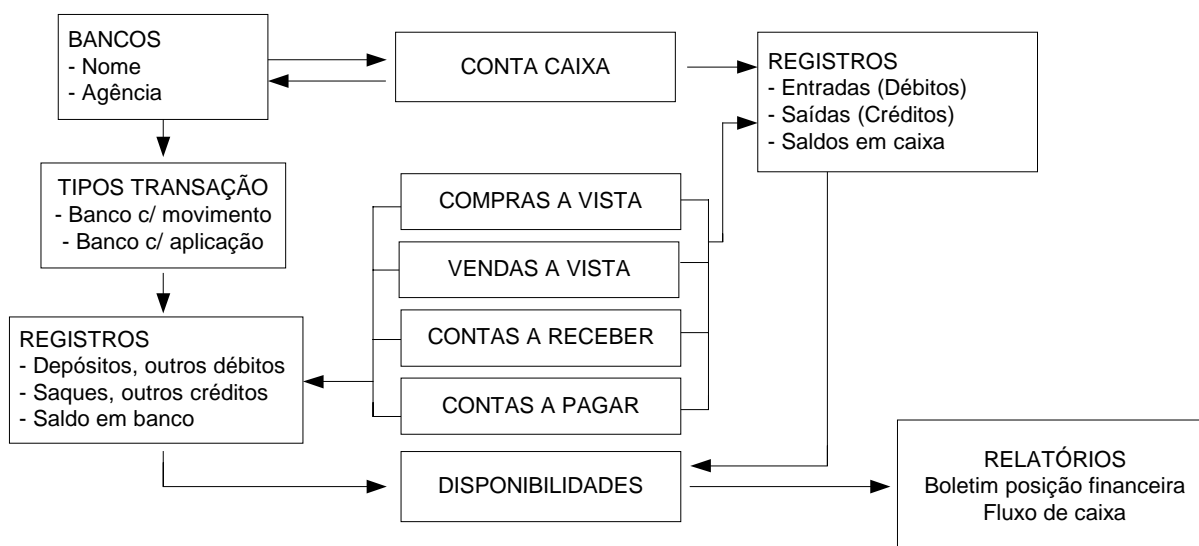
Com relação à Figura 27, cabe destacar que o **instrumento** utilizado foi o modelo de balanço, cujo instrumento requer as seguintes **ações**: (a) cadastrar inicialmente os componentes do ativo e passivo, ou sejam as contas por grupo de acordo com a estrutura de um balanço patrimonial. O estudo de caso a ser contemplado no próximo capítulo apresenta na íntegra o modelo de balanço. (b) cadastrar individualmente os componentes físicos e financeiros do ativo permanente, por mês de formação e suas correspondentes taxas de amortização ou depreciação anual, (c) cadastrar tabela de amortização e de depreciação anual, (d) cadastrar entrada de bens patrimoniais por unidade, mês de formação e taxa de depreciação anual, (e) estabelecer cálculo e controle da depreciação acumulada dos bens do acervo, (f) registrar o custo correspondente à depreciação mensal.

Da integração entre o instrumento e as ações poderão ser gerados os

seguintes **relatórios**: (a) balanço patrimonial, com percentuais para análise verticais dos componentes, (b) relatórios de indicadores de liquidez, endividamento e capital de giro, (c) relatórios dos bens patrimoniais (custo histórico, depreciação acumulada e saldo a depreciar).

### 3.3.1.4 Disponibilidades

Os controles de caixa e bancos, inclusive aplicações financeiras de conversão imediata, devem ser efetuados diariamente em contas próprias. A reconciliação entre saldo bancário *versus* saldo empresa deve ser efetuada permanentemente. Os registros devem ser disponibilizados para consulta direta, conforme Figura 28.



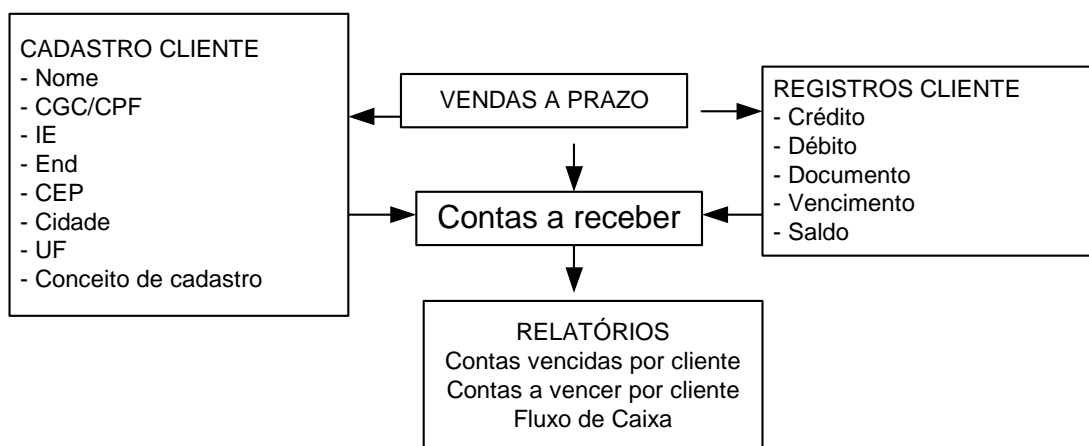
**Figura 28: Finanças – módulo disponibilidades**

Na Figura 28 observa-se que o controle utiliza os seguintes **instrumentos**: o boletim de movimentação financeira (formulário eletrônico) e

conciliação bancária (formulário eletrônico). As **ações** para operacionalização são as seguintes: (a) cadastrar a conta de tesouraria, (b) cadastrar bancos por nome, agência e conta, (c) alimentar saldo inicial, (d) registrar depósitos, saques e outros lançamentos a débito ou a crédito, e (e) apurar saldo. Além disso, o módulo gera **relatórios** para tomadas de decisão com posições de saldos de caixa, contas bancárias e constitui base de dados para o demonstrativo de fluxo de caixa.

### 3.3.1.5 Contas a receber

Os controles são feitos a partir dos registros acumulados em contas próprias que a todo instante poderão ser pesquisados . A consulta direta constitui elevada importância ao gestor. Figura 29.



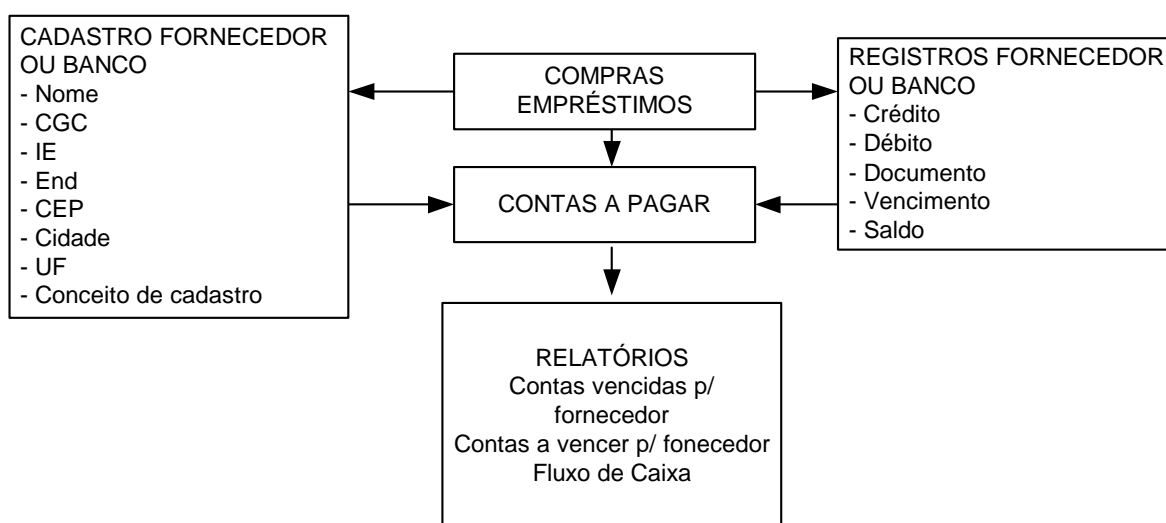
**Figura 29: Finanças - módulo contas a receber**

A Figura 29 admite como **instrumento** um modelo de formulário (eletrônico) e as seguintes **ações**: (a) cadastrar clientes, (b) alimentar saldos por cliente, documento e vencimento e (c) registrar movimentações de faturamento e

recebimento. **Relatórios:** (a) posição dos valores das contas a receber vencidas e a vencer, por cliente, documento e data de vencimento, (b) base de dados para o demonstrativo de fluxo de caixa, e (c) indicadores de inadimplência = (débitos vencidos / contas a receber) \* 100.

### 3.3.1.6 Contas a pagar

Os controles são procedidos a partir dos registros acumulados em contas próprias. Devem permitir consulta direta agilizando a tomada de decisão, conforme Figura 30.



**Figura 30: Finanças - módulo contas a pagar**

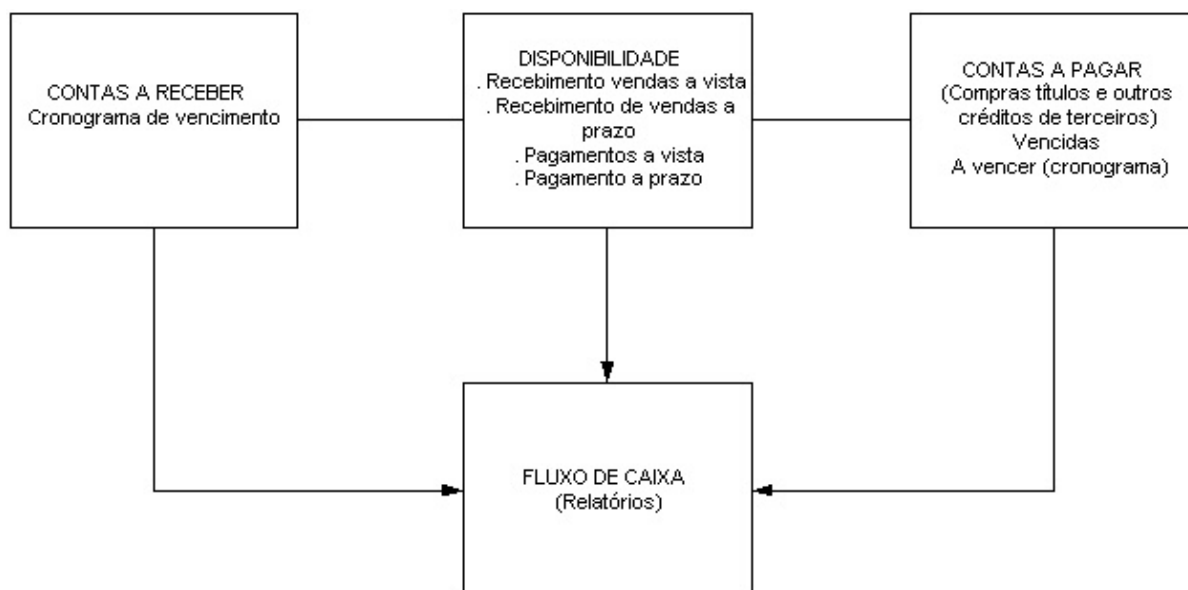
Com relação à Figura 30, o **instrumento** utilizado é um modelo de formulário (eletrônico) sendo as **ações** seguintes: (a) cadastrar fornecedores e bancos, (b) alimentar saldos por fornecedor e banco, documento e vencimento, (c) registrar movimentações de créditos e pagamentos. **Relatórios:** (a) posição dos

valores das contas a pagar vencidas e a vencer por fornecedor, documento e data de vencimento, (b) base de dados para o demonstrativo de fluxo de caixa e (c) indicadores de inadimplência =  $(\text{contas vencidas} / \text{contas a pagar}) * 100$ .

#### 3.3.1.7 Fluxo de caixa

A inter-relação entre a disponibilidade, contas a receber e contas a pagar, gera o fluxo de caixa (relatório) e este deve ser eletrônico permitindo o levantamento por períodos segundo as necessidades do gestor. A princípio, o fluxo de caixa sugerido deve ser de frequência semanal.

Deve conter, em sua estrutura, o saldo inicial, ingressos projetados de numerário por origem de operação (vendas à vista, empréstimos a receber, contas a receber e outros direitos a receber) e saídas projetadas de numerário também por origem de operação (compras à vista, salários e encargos a pagar, fornecedores a pagar, aluguéis e outras obrigações a pagar) apresentando um resultado final de suficiência ou insuficiência futura de recursos, Figura 31.



**Figura 31: Finanças - fluxo de caixa**

### 3.3.1.8 Custos

O controle envolve relativa complexidade e os registros contábeis devem alimentar a acumulação em cada conta. O plano de contas de custos e receitas, sugerido para utilização (Apêndice 03), distribui os custos e as despesas em quatro grupos de concentração: pessoal, material, serviços e outros custos.

Os registros por atividade são aconselháveis para atender à geração de relatórios necessários ao gestor para análise de seus processos internos mediante o rastreamento dos valores apropriados em cada atividade envolvida nos processos componentes da cadeia de valores da organização, permitindo melhor aferição do custeio resultante do uso de direcionadores que expressam as apropriações.

Os custos e as despesas indicadas pelo plano de contas (apêndice 03) devem ser acumulados para composição total de cada tipo num determinado período com o objetivo de permitir o cálculo do resultado através do cotejo com as

receitas e também atender a outras necessidades, como por exemplo, a execução orçamentária.

Esta dissertação propõe a aplicação do custeio variável para matérias primas (cozinha) e materiais para revenda (bar e copa) e, pelas vantagens já apontadas, deverá ser adotado o método ABC - *Activity Based Costing* para a apropriação dos custos indiretos.

A consulta direta a cada conta, atividade ou processo permite ao gestor, em dado momento, analisar o comportamento do custo e extrair relatórios e indicadores.

As matérias primas devem ser apropriadas através da determinação do custo das mercadorias vendidas ou aplicadas segundo as necessidades da produção tanto da cozinha como do bar e copa. Para tanto, devem ser levantados dois inventários, um de início e outro de fim de período.

A apropriação deve ser feita pela aplicação direta da compra, isto é, parte-se do princípio de que toda a compra é aplicada devendo haver um rigoroso acompanhamento da acumulação do custo ao longo do período de observação. O estoque é sempre residual pois os alimentos em áreas urbanas são de imediata reposição podendo, os suprimentos, serem feitos diariamente.

Outra alternativa é o acompanhamento diário do movimento de materiais em que a aplicação é deduzida da soma da existência mais as compras diárias, apurando-se um saldo atualizado em estoque. Este caminho pode ser julgado mais procedente, porém merece a manutenção de uma estrutura de controle da movimentação diária de materiais devendo ser analisada a sua conveniência em relação ao custo-benefício. Pelo fato de os estabelecimentos trabalharem com estoque praticamente “zero”, isto é, de reposição diária ou dois a três dias por semana, opta-se pela sistemática da compra com aplicação direta.

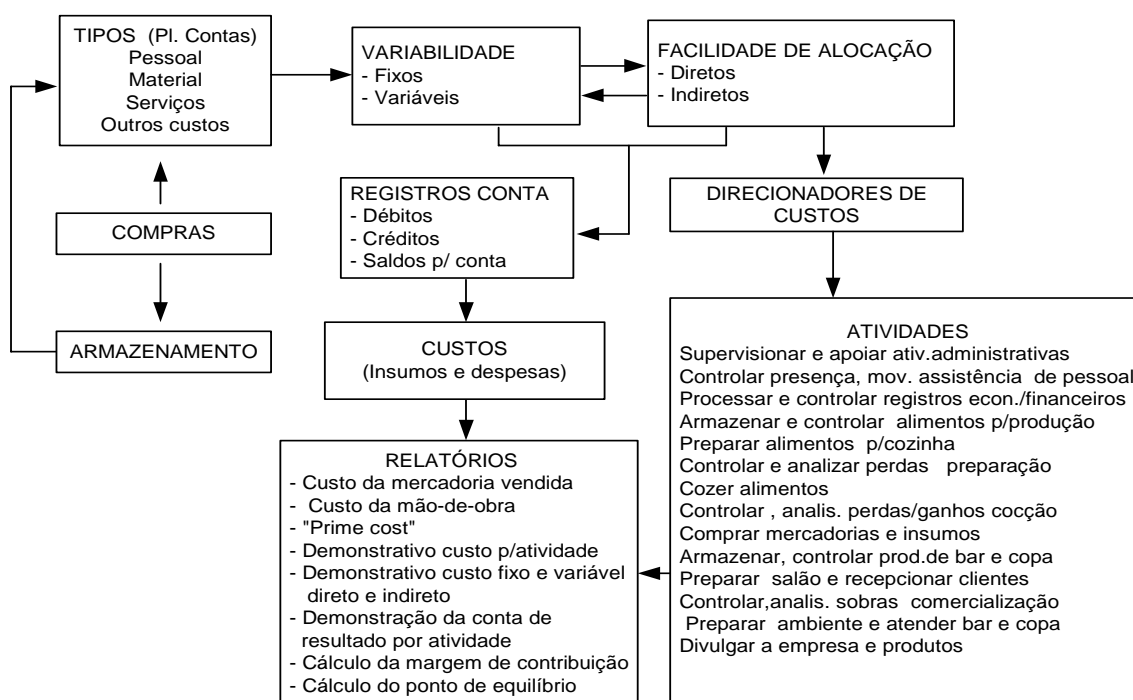


No final do mês o custo da mercadoria vendida ou aplicada na produção é igual ao estoque inicial mais compras do período, menos o estoque final, em quaisquer dos dois procedimentos.

O custo da mercadoria vendida deve ser separado por grupo de custo conforme o plano de contas, em carnes, guarnições e saladas.

A matéria prima a ser aplicada em cada prato deve constar da ficha técnica (receita culinária), base para levantamento das necessidades e para as requisições de materiais.

Os materiais comprados para aplicação direta, cujas unidades sejam diferentes de quilogramas (temperos, molhos, óleos e outros preparados condimentares). Fonseca (2000) sugere distribuí-los em função do consumo de pratos que levam cada ingrediente. Outra sugestão é transformar todas as unidades diferentes, em unidades de peso (kg). O ideal, porém, é que todos os insumos sejam pesados. A Figura 32 apresenta o módulo de custos.



**Figura 32: Finanças - módulo custos**

Na Figura 32 os **instrumentos** de controle correspondem aos seguintes:

a) fichas de controle de matérias primas, custos e despesas, b) inventário de início de período, compras e inventário de fim de período.

As **ações** visam: a) elaborar plano de contas de custos e despesas, b) efetuar acumulação diária dos valores a débito, saldo devedor por conta, c) efetuar *layout* de entrada/saída para registro e identificação dos custos e despesas fixos e variáveis, diretos e indiretos, d) definir critérios para mensuração dos insumos aplicados e seus custos correspondentes, e) identificar custos por atividade, f) eleger direcionadores para mensuração dos custos indiretos por atividade, e g) distribuir custos indiretos por atividade.

A Figura 32 também considera a emissão dos seguintes **relatórios**: a) demonstrativo do custo de mercadoria vendida (aplicada) e comparação com os parâmetros (indicadores) conhecidos; b) demonstrativo do custo de mão-de-obra e comparação com os parâmetros (indicadores) conhecidos; c) demonstrativo do *prime cost* e comparação com os parâmetros (indicadores) conhecidos; d) demonstrativo do custeio por atividade; e) acumulação dos custos e despesas por conta; f) demonstração da conta de resultado; g) demonstração do custo fixo e do custo variável; h) margem de contribuição, e i) ponto de equilíbrio.

### 3.3.1.9 Formação do preço de venda

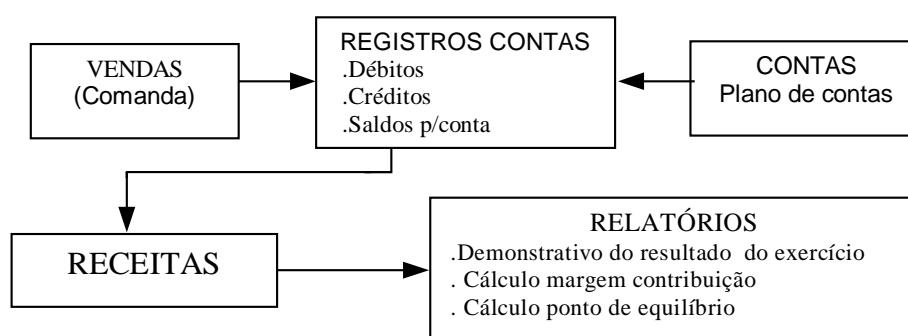
Um restaurante *self-service* que trabalha com o preço de mercado, deve ajustar-se pelo custo para atingir o nível de lucratividade desejado por um período.

A formação do preço de venda parte de uma estimativa de custos e despesas para determinação do preço esperado objetivando a comparação com preço de mercado. O **instrumento** a ser utilizado é uma planilha de cálculo da taxa de marcação (TM) e outra para cálculo do preço de venda após a determinação da TM. As **ações** correspondem às seguintes: a) levantamento prévio do índice de comercialização sobre o preço de venda correspondente a soma dos impostos, comissões de vendas, divulgação e despesas administrativas de vendas, b) determinação da margem de lucro pretendida sobre a venda, e c) determinação da TM (índice), isto é:  $[ \text{receita de venda total menos (índice de comercialização mais a margem de lucro sobre a venda)} ]$ , d) dividindo-se os custos de um produto pela TM determina-se o preço total de venda do produto. O preço unitário de venda corresponde ao valor total de venda previsto dividido pelas quantidades igualmente esperadas. O cálculo pode ser feito *a posteriori* como estudo.

### 3.3.1.10 Receitas

O controle da receita dá-se similarmente ao controle de custos, só que o número de contas é significativamente menor. O registro serve para alimentar o controle orçamentário e a apuração do resultado econômico.

No demonstrativo de resultado acha-se indicada a receita bruta objeto das vendas da empresa. Subtraídos os encargos sobre vendas, obtém-se a receita líquida. A receita operacional está intimamente relacionada às vendas objeto do negócio e ao preço estabelecido. A Figura 33 demonstra o fluxo de formação e informação das receitas.



**Figura. 33: Finanças - módulo receitas**

Conforme a Figura 33, o **instrumento** de controle é a comanda que relaciona as vendas de refeições, bebidas e outros. As **ações** são as seguintes: a) elaborar o plano de contas de receitas, b) registrar a comanda por cliente junto ao órgão de controle, c) anotar as vendas na comanda em posse do cliente, d) fechar as contas e emitir a nota, e) registrar a receita de acordo com a conta estabelecida no plano de contas, f) acumular valores por conta e saldo credor. Além disso, pode

gerar **relatório** de receita por conta.

#### 3.3.1.11 Apuração do resultado e análise do custo/ volume/ lucro

A demonstração do resultado, cujo modelo já foi indicado no capítulo II, corresponde ao relatório contábil que demonstra as receitas da organização e suas deduções para efeito de apuração do resultado do exercício. Esta dissertação sugere no capítulo IV, além da demonstração de resultado tradicional, uma demonstração por atividades partindo da receita de vendas mais outras receitas, menos o custo de mercadoria vendida e custos por atividade, apresentando o resultado final por produto.

Cabe destacar que a partir da apuração do resultado, logo conhecidas as receitas e os custos, pode-se, a partir daí obter-se os relatórios do Custo/ Volume/ Lucro, bastando a aplicação das fórmulas para obtenção da margem de contribuição (MC) e ponto de equilíbrio (PE). A MC unitária considera o preço de venda menos o custo variável unitário. O PE indica o ponto em que as receitas se igualam aos custos (lucro zero) cujo assunto foi esgotado no capítulo anterior. No capítulo IV deverão ser indicados: margem de contribuição e ponto de equilíbrio por produto.

O **instrumento** de controle da demonstração de resultado é o modelo de demonstração utilizado com as informações das receitas por produto, custo das mercadorias vendidas e custos por atividades relativos a cada produto. As planilhas de receitas, de custos de insumos e de custeios utilizados para determinação do resultado igualmente constituem instrumentos utilizados.

Os instrumentos para cálculo da MC e PE são planilhas de apropriação

dos custos fixos e variáveis destinadas a pesquisar e acumular esses custos pelos registros contábeis diários realizados.

As **ações** de controle são: a) lançamentos contábeis diários por conta, de acordo com o plano de contas, b) acumulação dos valores por conta durante um período de apuração c) elaboração de relatórios diários de receitas, custos e despesas acumulando valores, d) elaboração de relatórios por função, processo e atividade com aplicação do método ABC, e) classificação dos custos em fixos e variáveis, f) cálculo da margem de contribuição e ponto de equilíbrio por produto e, g) elaboração de planilhas auxiliares para apoio aos cálculos.

O capítulo seguinte demonstra a apuração do resultado também pelo método tradicional, porém a demonstração torna-se mais simples e o modelo apresentado simplifica muito os procedimentos (ações) descritos pelo fato de não abrir os custos operacionais por atividades e por produto.

### 3.3.1.12 Orçamento

O controle orçamentário divide-se em dois segmentos: controle de custos e receitas e controle de capital. A base para tal controle é o planejamento de vendas.

O orçamento parte de uma premissa dentro do planejamento estratégico, quando este existe, efetivamente. De qualquer forma, obedece à política da empresa para o exercício seguinte se é crescer, manter-se ou reduzir sua atuação no mercado. Baseia-se nisto para realizar seu orçamento de curto prazo ou operacional, não obstante deva, antes de tudo, realizar seu orçamento de investimentos, se a diretriz do planejamento estratégico for crescer. Em qualquer orçamento

(operacional ou de investimento) há sempre dois elementos: fontes e usos. A fonte pode ser recursos próprios e/ou recursos externos, a serem conseguidos no mercado financeiro.

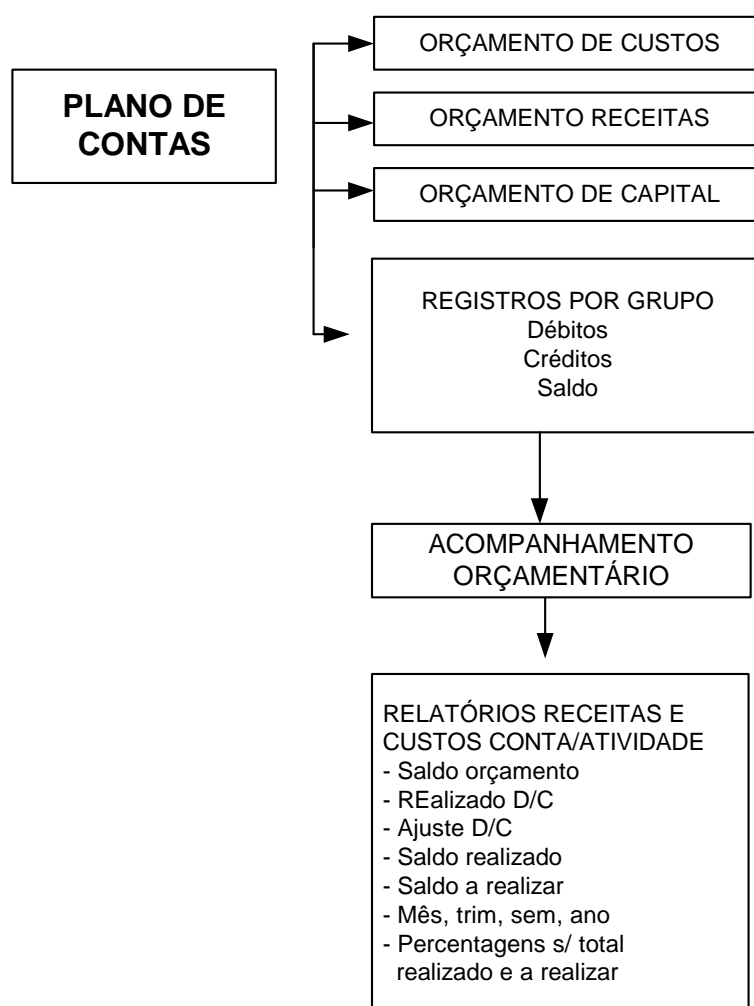
a) **Orçamento de receitas – o instrumento** de controle: formulário de orçamento para 12 meses (eletrônico), e as **ações** são: 1º) preenchimento das previsões mensais de vendas de refeições, 2º) preenchimento das previsões de vendas de bebidas e outras mercadorias, 3º) criação de mecanismo de atualização de valor, caso haja efeito inflacionário significativo.

b) **Orçamento de custos e despesas – instrumento** de controle: formulário de orçamento para 12 meses (eletrônico). As **ações** correspondem a: 1º) previsão mensal dos custos dos insumos (materiais e mão de obra) para a preparação e cocção das refeições orçadas, 2º) orçamento de bebidas para revenda, 3º) previsão das despesas operacionais com pessoal, materiais, serviços e outros custos, 4º) criação de mecanismo de atualização de valor, caso haja efeito inflacionário significativo.

c) **Orçamento de capital - instrumento** de controle: formulário de orçamento para 12 meses (eletrônico). As **ações** correspondem às seguintes: 1º) previsão mensal dos equipamentos, sua descrição, quantidade e valor, em função das necessidades, 2º) previsão de pessoal, materiais, serviços e outros custos, se for o caso de edificações executadas diretamente pelo restaurante e 3º) criação de mecanismo de atualização de valor, caso haja efeito inflacionário significativo.

O orçamento deve ser acompanhado segundo as necessidades do administrador. Normalmente os **relatórios** apresentam a variação numérica e percentual entre os valores orçados e realizados em períodos de interesse como

mensal, trimestral, semestral e anual. Devem também mostrar a participação percentual do realizado sobre o orçado nos referidos períodos.



**Figura 34: Finanças - módulo orçamento e acompanhamento Orçamentário**

O registro contábil deve ser por conta, atividade processo e função, porém recomenda-se que a proposta orçamentária e os relatórios de realização sejam apresentados por grupo de pessoal, material, serviços e outros custos, simplificando o processo de controle. Os relatórios do orçamento de capital e acompanhamento orçamentário devem ser feitos por equipamento, porém se for o caso de obras e edificações, seus valores devem ser orçados e acompanhados igual ao orçamento operacional.



### 3.3.2 Controle de produção

O controle de produção de um restaurante abrange aos processos de armazenagem de alimentos, preparação e cocção. A armazenagem funciona como processo de suprimento diário para aplicação de insumos na produção, cujo controle pertence ao *chef* de cozinha (gerente de produção)

O controle da produção começa na fase de planejamento das necessidades de refeições para o dia seguinte com base na expectativa de clientes havendo necessidade de sincronismo entre suprimento e produção.

#### 3.3.2.1 Armazenagem de alimentos para produção

Como se acha indicado no Capítulo II, os restaurantes localizados em áreas urbanas não necessitam de manutenção de estoques e a armazenagem é de curtíssimo prazo, podendo-se dizer que é no máximo de 3 as 5 dias (o prazo de visita dos vendedores). Produtos hortifrutigranjeiros são de reposição praticamente diária. Quando não há vendedores ambulantes, nem aceitem pedidos por telefone, as compras são feitas pelo próprio dono ou por quem ele delegue, porém diariamente, até por uma questão de escolher melhor qualidade.

O **instrumento** de controle é um formulário contendo as necessidades de suprimentos por grupo de carnes, guarnições e saladas para o dia seguinte entregue pelo gerente de produção, notas fiscais de compras e fichas de prateleira.

As **ações** de controle são: a) recebimento dos alimentos adquiridos, b) conferência do tipo, quantidade e qualidade, c) acondicionamento dos alimentos perecíveis nas câmaras frias, *freezers* e outros, d) acondicionamento dos alimentos não perecíveis no depósito, e) verificação e registro físico da existência para compor a previsão do dia seguinte (sugere-se fichas de prateleiras), f) baixa do registro pela utilização dos materiais pela cozinha, g) inventário da existência a cada início e fim de período de apuração de resultado para compor o custo de mercadoria vendida, g) registro contábil do inventário e h) higienização ambiental.

Os **inventários** deverão ser no mínimo mensais para compor o custo de mercadoria vendida, ou seja, estoque inicial (EI) mais compras (CO), menos estoque final (EF). Os itens de estoque para fins de inventários deverão ser avaliados a preço médio.

O acompanhamento informal requer medidas de controle contra furtos como proibição de uso de bolsas pessoais na cozinha e transporte de volumes para fora do ambiente.

Aos estabelecimentos localizados em áreas rurais, estâncias, fazendas e outras, fora da área de assistência do fornecedor, recomenda-se a implantação da rotina de controle de estoque, necessitando de formalizações e rotinas de controle na condução do processo, no que couber.

### 3.3.2.2 Preparação de alimentos

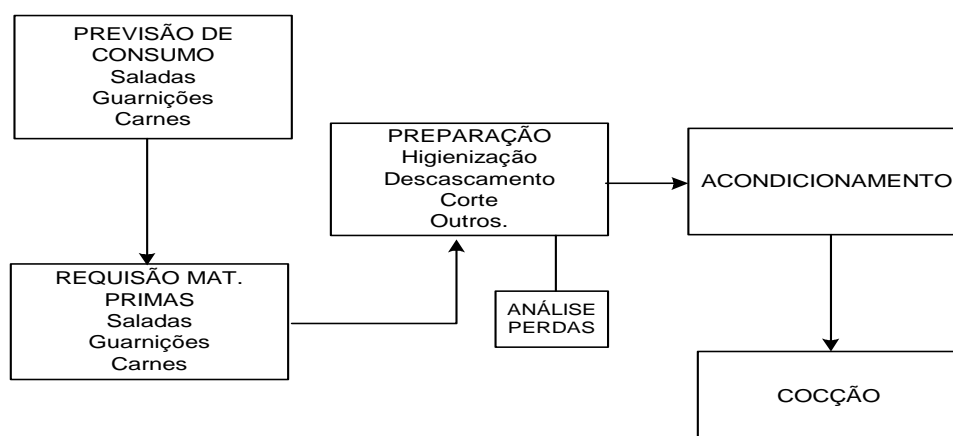
A preparação de refeições envolve inicialmente as previsões de refeições para o dia seguinte com vistas ao levantamento das previsões de necessidades de materiais. A preparação de alimentos em restaurante *self-service* de pequeno porte pertence à função de produção e envolve higienização, descascamento, aparas, limpeza, cortes, manipulação de matérias primas, após o que os alimentos são acondicionados e entregues às atividades de cocção.

Os **instrumentos de controle** para as previsões diárias de materiais são formulários emitidos pelo gerente de produção após o levantamento das necessidades realizado pela equipe de preparação. As receitas culinárias e as fichas técnicas são igualmente instrumentos de controle. As **ações** correspondem: a) previsão de tipos de pratos para o dia seguinte e/ou quantidade de refeições, b) previsão de insumos (materiais) para a produção, c) revisões do estado de conservação dos equipamentos, do processo para corte e conservação de alimentos, d) higienização do ambiente de serviço, utensílios e equipamentos, e) uso de instrumentos adequados à prevenção contra acidentes, proteção contra contaminação, saúde dos empregados e outros.

As previsão de refeições para o dia seguinte, Magnée (1996) sugere que em bufês se utilize uma quantidade de 0,450 kg “per capita” acrescida de uma margem de segurança de 20%, perfazendo 0,540 kg ao todo, cabendo a carnes 33%

(0,178 kg), guarnições 40% (0,216 kg) e saladas 27% (0,146 kg). Esses percentuais não são fixos podendo variar em função de vendas livres, vendas a quilo ou outra variedade oferecida pelo estabelecimento.

As perdas de preparação poderão ser analisadas a partir de pesagem prévia e posterior à preparação, porém, em restaurantes pequenos este procedimento normalmente não é feito como rotina e não se mensuram as perdas deste processo. Aconselha-se que os restaurantes façam exercícios de pesagens para se ter uma média de peso por grupo de insumos (carnes, guarnições e saladas) cujo exercício pode ser feito uma vez por mês ou, caso o empresário constata necessidade, numa frequência até maior. Esta dissertação recomenda o uso de 27% de perda de matéria prima geral partindo do percentual estudado por Ribeiro (2000) específico para *self-service*. A figura 35 mostra o processo de preparação de forma simplificada.



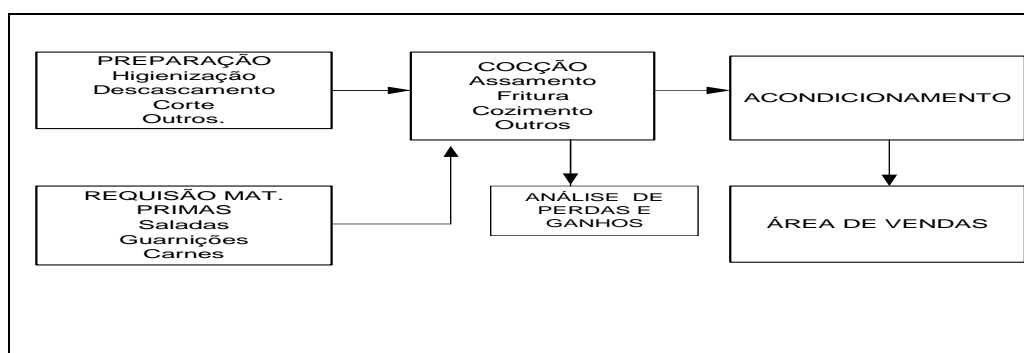
**Figura 35: Preparação de alimentos**

### 3.3.2.3 Cocção de alimentos

O cozimento diz mais respeito a carnes, frangos, peixes e assemelhados, a cereais, raízes e alguns tipos de legumes servidos cozidos ou misturados nas saladas.

A cocção segue as recomendações previstas nas receitas culinárias e fichas técnicas para conduzir o processo e deve receber os alimentos devidamente preparados para realizar suas atividades. Funciona de forma contígua ao processo de preparação e envolve pós-cocção a arrumação dos tipos de pratos nas bandejas e cubas e, posteriormente, serem dispostas na mesa de bufê para consumo do público. Não possui um **instrumento** formal para suas atividades

A figura 36 descreve de forma simplificada o processo de cocção dos alimentos.



**Figura 36: Cocção de alimentos**

As **ações**: correspondem: a) planejamento dos tipos de pratos para o dia seguinte, b) identificação do calendário de prato especial para o dia, se for o caso, c) execução da cocção (assar, cozinhar, fritar, refogar e outros) d) preparação dos alimentos nas cubas e bandejas para serem servidos na mesa (ou balcão) de bufê,

e) realização de *check list* diário do estado de utensílios, equipamentos e instalações da cozinha, f) higienização dos equipamentos e ambiente de trabalho. O processo de cocção conclui com a entrega dos alimentos prontos na mesa do bufê.

A cocção como já foi observado faz sofrer **perdas e ganhos** de matéria prima . Valem as mesmas considerações feitas no processo de preparação quanto a pesagem *a priori* e *a posteriori*, para a verificação de perdas ou ganhos efetivos no processo.

Ribeiro (2002), no estudo realizado constatou ganho de 8% no peso entre as matérias primas preparadas e alimentos cozidos. Há que se considerar, porém, a quantidade maior do tipo de alimentos cozidos e peculiaridades do processo.

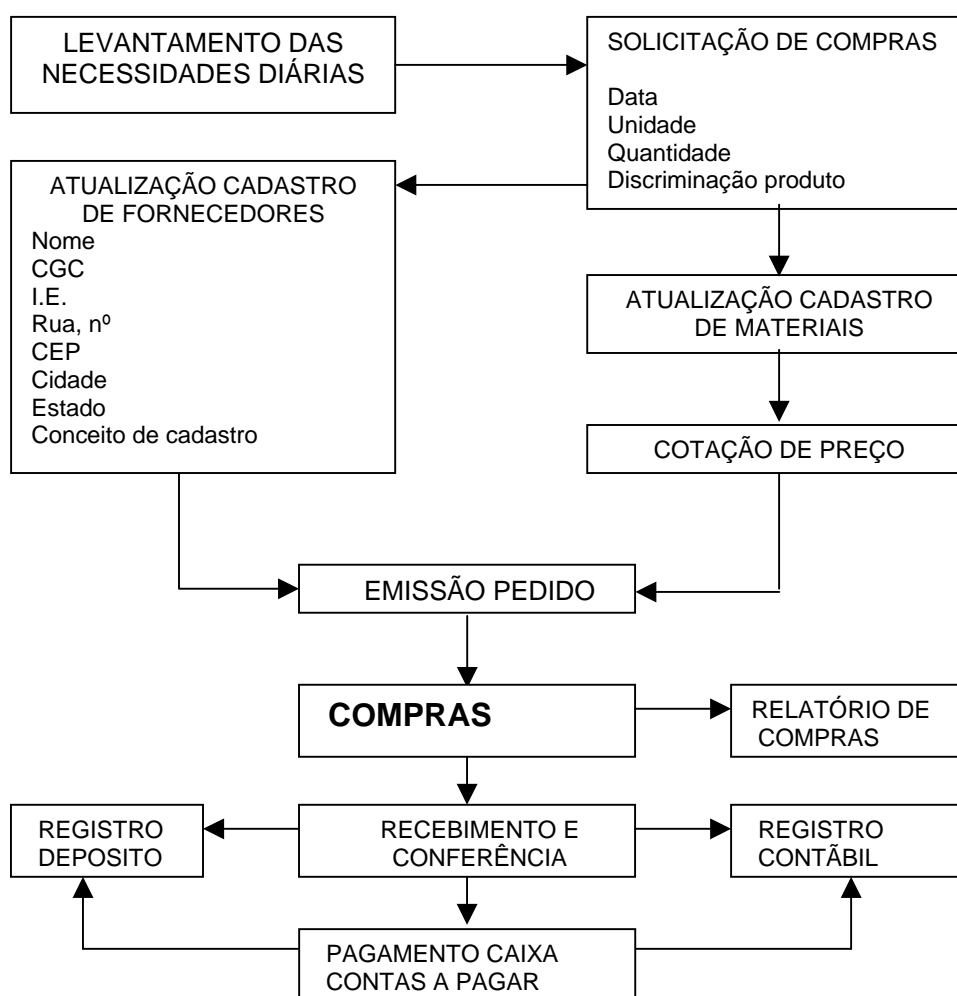
### 3.3.3 Controle de comercialização

A comercialização é formada pelos processos de compra, armazenagem de produtos de bar e copa e venda de alimentos em geral. As compras e vendas de alimentos estão inseridas no controle de comercialização pelo relacionamento do restaurante com o público externo.

As compras normalmente são realizadas no restaurante pelo apoio administrativo ou mais diretamente pelo proprietário, porquanto o pessoal da cozinha envolve-se, basicamente, com a produção. As vendas referem-se à oferta de refeições (bufê) e ao serviço de oferta de bebidas, todas veiculadas pelos garçons.

### 3.3.3.1 Compras

As compras estão relacionadas às necessidades internas de suprimento à cozinha e bar e copa isto é, do quanto há disponível, quanto e quando é necessária a reposição. O **instrumento** de controle é o planejamento diário das necessidades de materiais (alimentos) e de bebidas a serem levantadas pelo estabelecimento e as **ações** correspondem: a) cadastro interno por tipo de mercadoria, b) cadastro de fornecedores, b) pedido de compras emitido pela cozinha, c) pesquisa de preço e escolha de fornecedores, d) emissão e controle de pedidos, e) atendimento e outros. Esses procedimentos podem ser formalizados, conforme foi indicado na revisão da literatura, ou informais. Nos pequenos restaurantes as compras são normalmente efetuadas pelo proprietário ou gerente geral onde são dispensadas formalizações pelo fato de não envolver desconfiança. A figura 37, a seguir, mostra o processo de compras.



**Figura 37: Processo de compras**

### 3.3.3.2 Armazenagem de bebidas e outros

Trata-se de reserva para atendimento às necessidades de bebidas frias, bebidas quentes e outros suprimentos necessários ao funcionamento do bar e copa. A formação de estoques envolve a formalização do controle. É aconselhável em restaurantes rurais ou aonde não existe a assistência imediata do fornecedor.

O controle de estocagem em pequenos restaurantes é visual, mas é aconselhável um controle de prateleira para se ter informação imediata da



quantidade, localização e especificações a repor.

Os **instrumentos** de controle são a relação de necessidades de compra a serem levantadas pelo bar e copa e a nota fiscal recebida. As **ações** de controle correspondem: a) recebimento de bebidas e outros alimentos adquiridos, b) conferência do tipo, quantidade e qualidade, c) acondicionamento nas câmaras, *freezers* e outros, d) verificação diária de necessidades (sugere-se fichas de prateleiras para melhor controle), e) inventário da existência a cada início e fim de período de apuração de resultado, e f) higienização ambiental.

O controle pode também ser realizado através do acompanhamento do movimento diário de materiais. Neste caso, o controle parte de um inventário inicial por item de material, acrescentando-se as compras e deduzindo-se as aplicações diárias, resultando um saldo diário disponível. É um caso de simplificação de controle de estoque devendo, os materiais, serem avaliados pelo preço médio.

Os inventários nos restaurantes deverão ser, no mínimo, mensais, visando atender ao cálculo efetivo do custo de mercadorias vendidas.

### 3.3.3.3 Vendas

O processo de vendas está ligado ao ambiente, atendimento, forma de distribuição, área de abrangência, ou sejam, aos meios de atingir os clientes.

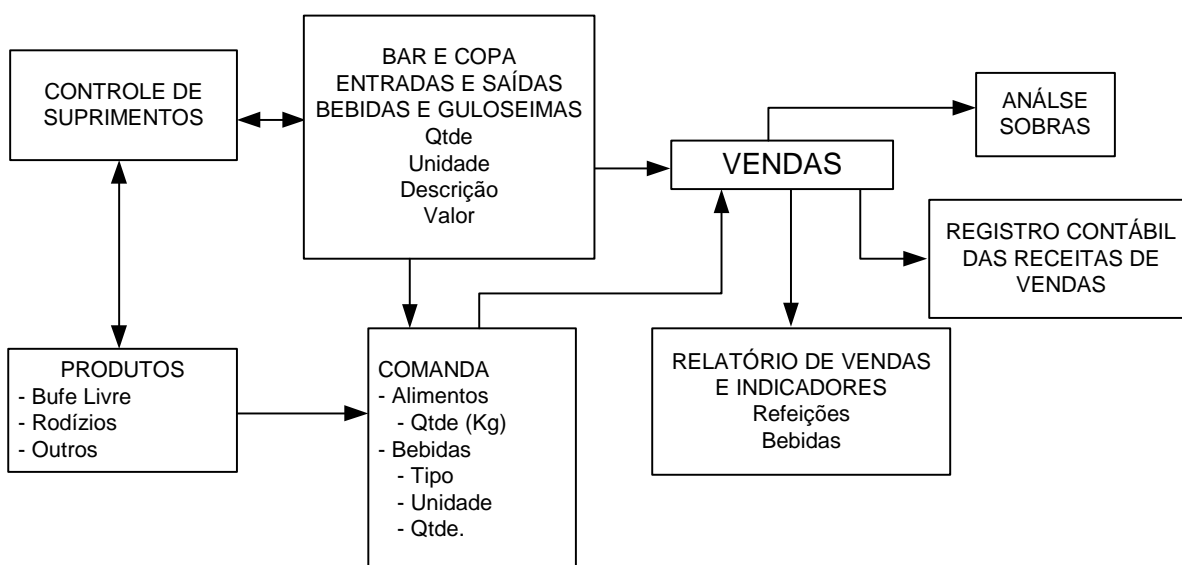
Os restaurantes podem atendê-los diretamente em salão dentro de um *layout* definido ou pela distribuição externa, esta podendo ser contratada junto a terceiros.

As refeições são ofertadas no bufê para escolha do cliente e

posteriormente pesadas, se o regime de cobrança for pela pesagem (kg). O cliente, ocupa seu espaço no salão e após servir-se, passa a ser atendido pelos garçons que emitem a competente comanda para registro das refeições e bebidas. Alguns estabelecimentos que vendem por peso, anexam à referida comanda o ticket da pesagem do alimento.

As receitas de vendas de bufê livre e bufê em quilo, quando a apuração de custos é realizada através do custo das mercadorias vendidas no final do período, encontra alguma dificuldade na determinação do custo de um e outro produto. Neste caso, recomenda-se a previsão em percentuais de consumo estabelecidos por Magnée (1996), isto é, consumo de carnes 33% (0,178 kg), guarnições 40% (0,216 kg) e saladas 27% (0,146 kg) por refeição, num total de 0,540 kg “per capita”, proporcional ao peso comprado, isto se não for possível a pesagem em separado por carnes, guarnições e saladas, o que seria o ideal. Outro critério seria a análise específica do consumo de cada produto vendido.

O controle das vendas pode ser visualizado na Figura 38.



**Figura 38: Controle de Vendas**

Com relação à Figura 38, o **instrumento** de controle para bufê tem na

comanda um controle preliminar de atendimento. Assim, tanto a venda de bebidas diretas provenientes do bar e copa, quanto a comanda, são objetos de registro diário de vendas. As **ações** referem-se: a) controlar entrega de bebidas aos garçons para servir as mesas; b) controlar o tipo de refeição vendida, c) controlar vendas diárias de bebidas; d) fechar contas, e) controlar vendas diárias por tipo de refeição.

O controle de vendas também fornece **relatórios** (diário e mensal) de vendas por tipo de produto (refeições e bebidas) e **indicadores**, conforme se verifica no item 3.4, adiante.

As vendas são em maior ou menor escala, precedidas de publicidade objetivando a eficácia no processo. A divulgação deve acontecer pelos veículos de comunicação mais apropriados e previamente selecionados para deflagrar e manter o nível de vendas dentro do planejado. Além da publicidade, a divulgação do estabelecimento se propaga pelo sabor de sua alimentação.

As sobras de comercialização devem ser apuradas podendo ser sobras limpas (sobras no bufê) e sobras resto ingestão (sobras nos pratos dos clientes). As sobras limpas nos restaurantes poderão sofrer transformações no que for possível a fim de minimizar as perdas, porém as sobras deixadas pelos clientes nas mesas devem ser desprezadas.

Para se calcular com maior aproximação, as sobras limpas devem ser pesadas diariamente por classe de insumos (carnes, guarnições e saladas) e seus custos calculados segundo as aplicações diárias desses insumos.

Como os pequenos negócios não exercem a pesagem diária, poderão ser aplicados os percentuais de 21% sobre matérias primas utilizadas (sobras limpa) e 7% de resto ingestão (RIBEIRO, 2002).

Finalmente, cabe acrescentar que não se tem um parâmetro de aproveitamento sobre os 21% de sobra diária, pois depende do nível de criatividade

de cada restaurante que pode representar economia de custo no dia seguinte, caso vier reduzir quantidade a ser preparada.

### 3.4 Indicadores

A seguir encontram-se relacionados alguns indicadores físicos e financeiros igualmente necessários à gerência para fins de acompanhamento e análise de suas operações. Além desses, podem ser levantados outros de interesse do próprio gestor para atender suas necessidades internas, não se limitando, exclusivamente, a fontes de referência bibliográfica.

#### 3.4.1 Indicadores de balanço

a) **Solvência e liquidez** – representam a relação de compromisso entre recursos disponíveis *versus* compromissos, significando quantas unidades monetárias dispõe o restaurante para sustentar uma unidade monetária de compromisso, Figura 39.

INDICADORES	FÓRMULA	PADRÃO
Solvência	$\text{Ativo} / \text{PC} + \text{ELP} + \text{REF}$	R\$ > 1,50
Liquidez imediata	$\text{Disponível} / \text{PC}$	R\$ 0,05 a 0,20
Liquidez seca	$(\text{AC} - \text{estoque}) / \text{PC}$	R\$ 0,75 a 1,50
Liquidez corrente	$\text{AC} / \text{PC}$	R\$ 1,00 a 2,50
Liquidez geral	$(\text{AC} + \text{RLP}) / (\text{PC} + \text{ELP} + \text{REF})$	R\$ 1,00 a 2,50

**Figura 39: Indicadores de liquidez e solvência**

Fonte: Queiroz. (2002)

b) **Endividamento** – significa a capacidade de assunção de compromisso em função de garantias que oferece ao credor sobre o ativo e sobre o capital próprio investido, Figura 40.

INDICADORES	FÓRMULA	PADRÃO
<b>Endividamento – em relação ao ativo total</b>		
Endividamento de curto prazo	$(PC / Ativo) * 100$	Melhor: equilíbrio com o AC
Endividamento de longo prazo	$(ELP / Ativo) * 100$	Melhor: equilíbrio com o AC+RLP
Endividamento geral (*)	$[(PC + ELP) / Ativo] * 100$	PC + ELP = 50% do total do ativo = equilíbrio PC + ELP > 50% até 66,67%, idem = alerta PC + ELP > 66,67%, idem = risco
<b>Endividamento - em relação ao patrimônio líquido</b>		
Endividamento de curto prazo	$(PC / PL) * 100$	Melhor: equilíbrio com o AC
Endividamento de longo prazo	$(ELP / PL) * 100$	Melhor: equilíbrio com o AC+RLP
Endividamento geral	$[(PC + ELP) / PL] * 100$	Melhor: até 50% PL

**Figura 40: Indicadores de endividamento**

Fonte: Queiroz (2002)

### c) Análise do capital de giro

Capital de giro líquido	AC – PC	Melhor: valor positivo
Capital de giro próprio	PL – AP	Melhor: valor positivo

**Figura 41 – Análise do capital de giro**

Fonte: Queiroz (2002)

### d) Inadimplência

1º). Contas a receber:

$(\text{Contas a receber vencidas} / \text{contas a receber}) * 100$

2º). Contas a pagar :

$(\text{Contas a pagar vencidas} / \text{contas a pagar}) * 100$

Representam percentuais de contas atrasadas, podendo ser em quantidade e valor.

### 3.4.2 Indicadores de resultado

Da demonstração do resultado do período podem ser calculados os indicadores da figura a seguir:

INDICADORES	FÓRMULA
Margem operacional bruta de lucro %	Lucro operacional bruto / Receita operacional líquida
Margem operacional líquida de lucro %	Lucro operacional líquido / Receita operac. Líquida
Margem líquida de lucro %	Lucro líquido exercício / Receita operacional líquida
Rotatividade do ativo	Receita operacional líquida / Ativo
Rotatividade do patrimônio líquido	Receita operacional líquida / Patrimônio líquido
Rentabilidade sobre o ativo %	Margem líquida de lucro * Rotação do ativo
Rentabilidade s/ Patrimônio Líquido %	Margem líquida de lucro * Rotação do Patrim. líquido

**Figura 42: Indicadores de resultado**

Fonte: Marion (1993) – Contabilidade Empresarial

Os indicadores da figura 42 mostram números que a empresa conquistou em seu investimento para comparação com outras opções do mercado.

### 3.4.3 Indicadores de custos

#### a) Materiais e mão-de-obra aplicados

A Figura 43 indica parâmetros conhecidos para posicionamento quanto a materiais e mão-de-obra aplicados.

VARIÁVEIS	INDICADORES
1. Custo de mercadoria vendida( $CMV = EI + CO - EF$ )	$(\text{Custo de merc. vendida} / \text{Receita}) \times 100$
Alimentos e Bebidas (não alcoólicas) Bebidas(Alcoólicas)	<u>Referência</u>
20% 15%	baixo
25% a 30% 20% a 25%	médio
+ de 30% + de 25%	alto
2. Custo de mão-de-obra aplicada	$(\text{Folha de pagamento} / \text{Receita}) \times 100$
Folha de pagamento	<u>Referência</u>
25%	baixo
30%	médio
40%	alta
3. Prime cost (custo primário)	$[(CMV + CMO) / \text{Receita}] \times 100$
Prime cost	<u>Referência</u>
45% a 50%	baixo
50% a 65%	médio
+ de 65%	alto

**Figura 43: Variáveis e indicadores de custos**

Fonte: Fonseca (2000, p. 96, 98 e 108) – Tecnologias Gerenciais de Restaurantes

#### b) Custos nas vendas

Mostram a participação dos custos sobre as vendas com o objetivo de se estabelecer relação com outros estabelecimentos do gênero e até mesmo servir para comparações com resultados futuros, Figura 44.

INDICADORES	
mão-de-obra direta / vendas	%
material direto / vendas	%
gastos indiretos fabric. / vendas	%
desp.indiretos de adm. / vendas	%
gastos indiretos vendas e distrib. / vendas	%
lucro / vendas	%

**Figura 44: Indicadores de custos sobre vendas**

Fonte – Contabilidade para não contadores – Graham Mott (1996 p. 73)

As empresas poderão, dos indicadores supra, escolher aqueles de seu interesse, ou sejam, os que lhe transmitam informações mais úteis.

#### c) Participação dos custos e receitas por produto vendido

Mostra a relação percentual de participação de cada produto nos custos e receitas, Figura 45.

<b>PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS E RECEITAS S/PRODUTO VENDIDO</b>			
<b>CUSTOS</b>			
(CMV/Custo prod. "a".) 100	%	(MO/Custo prod. "a".) 100	%
(CMV/Custo prod. "b".) 100	%	(MO/Custo prod. "b".) 100	%
(CMV/Custo prod. "c".) 100	%	(MO/Custo prod. "c".) 100	%
.....	%	.....	%
(CMV/Custo prod. "n".) 100	%	(MO/Custo prod. "n".) 100	%
<b>RECEITAS</b>			
(Receita do produto "a"/ Receita total) 100			%
(Receita do produto "b"/ Receita total) 100			%
(Receita do produto "c"/ Receita total) 100			%
.....			%
(Receita do produto "n"/ Receita total) 100			%

**Figura 45: Participação de custos e receitas por produto vendido**

Esses indicadores servem igualmente para comparações futuras com outros períodos de observação.

**d) Participação do custo da folha de pagamento por função e salário médio**

Posiciona o administrador quanto à concentração dos seus custos nas funções básicas da empresa (Figura 45).

PARTICIPAÇÃO FOLHA PAGTO POR FUNÇÃO E SALÁRIO MÉDIO	DISTRIBUIÇÃO		EMPRES- GADOS	SALÁRIO MÉDIO
	R\$	%	QUANT.	VALOR
ADMINISTRAÇÃO	-	-	-	-
PRODUÇÃO	-	-	-	-
COMERCIALIZAÇÃO *	-	-	-	-
<b>TOTAIS</b>	-	<b>100,00</b>	-	-
* Obs: Não inclui comissão de vendas				

**Figura 46: Participação da folha de pagamento por função e salário médio**

Cabe ao empresário julgar se sua estrutura de custos está



correspondendo ou se deve reprogramá-la na busca de maior coerência com o mercado de mão-de-obra.

#### e) Participação da folha de pagamento por atividade

A Figura 46 mostra o custeio original da folha de pagamento por atividade, isto é, antes do rastreamento dos custos da administração.

<b>PARTIC. FOLHA DE PAGAMENTO POR ATIVIDADE</b>	<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>PARTIC.</b>
<b>ATIVIDADES</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
Atividade A	-	-
Atividade B	-	-
Atividade C	-	-
Atividade D	-	-
.....	-	-
.....	-	-
Atividade "n"	-	-
<b>TOTAIS</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>

**Figura 47: Participação da folha de pagamento por atividade**

A partir desse relatório o gestor poderá analisar com detalhes a concentração da mão-de-obra por atividade podendo melhor administrá-la.

#### 3.4.4 Indicadores físicos de vendas

Fonseca (2000) aconselha o controle físico das vendas para que o gestor possa melhor planejar a produção, ou seja, programar sua operação, executar suas tarefas de maneira mais ordenada e reduzir desperdícios através de melhor dimensionamento de matérias primas e materiais.

A frequência pode ser diária, semanal ou mensal, porém deve informar por dia a quantidade vendida de cada produto.

#### a) Histórico de vendas em quantidades

A figura 48 indica por dia da semana, a quantidade vendida por produto.

HISTÓRICO DE VENDAS - QUANTIDADES									
		SEMANA: <input type="text"/>							
DIAS DO MÊS	DIAS DA SEMANA	PRODUTOS - QUANTIDADES							
		Bufê livre (u)		Bufê (kg)		Rodízio (u)		Carnes (kg)	
		QUANT.	% SEMANA	QUANT.	% SEMANA	QUANT.	% SEMANA	QUANT.	% SEMANA
1	Domingo		-	-	-		-		-
2	Segunda		-		-		-		-
3	Terça		-		-		-		-
4	Quarta		-		-		-		-
5	Quinta		-		-		-		-
6	Sexta		-		-		-		-
7	Sábado		-		-		-		-
					-		-		-
TOTAL SEMANA			100,00	-	100,00	-	100,00	-	100,00

**Figura 48: Histórico de vendas – quantidades**

Com base nessas informações a previsão de aplicação de insumos será bem mais precisa e os dados servirão para ilustrar o comportamento das vendas em cada dia de semana durante o mês.

#### b) Participação média por dia de semana em quantidade e tipo de refeição vendida no mês

A figura 49 complementa o demonstrativo anterior com a concentração das médias de vendas por dias de semana durante um mês.

PARTICIPAÇÃO POR DIA DA SEMANA EM QUANTIDADE E TIPO DE REFEIÇÕES VENDIDAS NO MÊS								
			MÊS:					
DIAS DA SEMANA	PRODUTO - QUANTIDADE							
	Produto A		Produto B		Produto C		Produto D	
	QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS
Domingos		-		-		-		-
Segundas		-		-		-		-
Terças		-		-		-		-
Quartas		-		-		-		-
Quintas		-		-		-		-
Sextas		-		-		-		-
Sábados		-		-		-		-
		-		-		-		-
TOTAL MÊS	-	100,00	-	100,00	-	100,00	-	100,00

**Figura 49: Participação diária média em quantidade por tipo de refeição**

A partir dessas informações poderão ser feitas comparações com outros períodos e com igual dias de meses diferentes permitindo maior sensibilidade para planejar a quantidade de refeições e a quantidade de insumos. Esta estatística permite um banco de informações para todos os meses do ano podendo-se verificar a sazonalidade da presença da clientela e outros dados.

### c) Cálculo do índice de aceitação (ou popularidade)

Este indicador mostra o índice de resposta do consumir. Para aquelas unidades de alimento que estão abaixo de 1 (hum) deve-se buscar as causas de tal desempenho. É igual a: índice de vendas / índices de apresentação, onde o índice de venda é total de vendas em unidades de pratos / total de vendas de todas as unidades de pratos. O índice de apresentação é o número de apresentação por prato / número de apresentações de todos os pratos.

CÁLCULO DO ÍNDICE DE ACEITAÇÃO - VENDAS					
<div> <div>MÊS</div> <div></div> </div>					
PRODUTOS	VENDAS Unid.	ÍNDICE Vendas	NÚMERO Apresentações	ÍNDICE Apresentações	ÍNDICE Aceitação
Produto A		-			
Produto B		-			
Produto C		-			
Produto D		-			
Total		1,000		1,000	

**Figura 50: Cálculo do índice de aceitação (adaptação)**

Fonte: Castelli (2000)

O número de apresentações é número de ofertas do produto num período de tempo. Embora este procedimento ofereça maior clareza na aplicação de pratos específicos (*a la carte*) pode ser aproveitado nos *self-service* para se determinar a opção do cliente por tipo de refeição durante os dias de ofertas do mês.

### 3.4.5 Indicadores de Pessoal

O controle simplificado resume-se nas seguintes informações: absenteísmo, produtividade, escala de férias, escala de horário de trabalho e controle de exames de saúde.

a) **Índice de absenteísmo:** ausências em horas mensais / total horas do mês.

b) **Índice médio de produtividade por empregado.**

$$\text{IMPE} = [(\text{Vendas} / \text{total empregados}) / \text{vendas}] * 100.$$

Com base na produtividade média por empregado pode-se calcular a

produtividade por área de trabalho e função bastando multiplicar o IMPE pela lotação. As escalas de horário, folgas e férias de empregados obedecem a forma de rodízios, enquanto a programação de exames de saúde obedecem a uma frequência periódica.

Outros indicadores como horas extras mensais, horas de acidentes de trabalho, ausências por doença, exames de saúde e pessoal treinado, poderão ser aplicados segundo as necessidades de cada organização.

### 3.4.6 Indicadores de estoque

Indicam dados relativos a posições de estoque, consumo e outras variáveis necessárias à análise do comportamento do nível de estocagem, face ao atendimento interno, Figura 51.

INDICADOR	FÓRMULA
Estoque médio	$(\text{inventário inicial} + \text{inventário final}) / 2$
Prazo médio de estoques	$(\text{Estoque médio} / \text{compras}) * 360$
Custo dos produtos aplicados (ou vendidos)	$\text{Estoque inicial} + \text{compras} - \text{estoque final}$
Percentual de participação (no consumo)	$\text{Valor consumo do item} / \text{total valor de consumo}$
Percentual consumo do grupo	$\text{Soma de valores do consumo dos itens de um grupo} / \text{valor total de consumo.}$
Consumo médio unitário de mercadorias	$\text{valor do consumo total} / \text{n}^{\circ} \text{ de itens}$
Consumo percentual médio	$\text{valor consumo médio unitário} / \text{custo total}$
Rotação do estoque	$\text{Saídas} / (\text{estoque inicial} + \text{estoque final} / 2)$
Relação de estoque	$\text{Estoque disponível} / \text{estoque mínimo}$

**Figura 51: Indicadores de comportamento de estoque**

Fontes: Fonseca (2000), Gurgel (1996), Chiavenato (1990)

Os indicadores de estoque normalmente são utilizados nas estruturas cuja rotina de controle de materiais seja imprescindível.

### 3.4.7 Comentários quanto aos indicadores

Os indicadores apresentam ao empresário os números e a realidade da empresa para fins de tomada de decisão.

É válido observar que nem sempre um indicador negativo corresponde a um resultado alarmante, podendo ter sido objeto de um planejamento ou transição, como é o caso de um endividamento programado. É preciso conhecer-se previamente a razão do número e a performance, em função da expectativa do empresário.

## 3.5. Composição do sistema

O sistema proposto foi desenvolvido com o objetivo de processamento integrado no que for possível, porém essa integração merece, ainda, alguns recursos mais aprofundados na área de informática. Compõe-se de planilhas eletrônicas que visam alimentar informações, processar cálculos e obter resultados seguindo o modelo de controle gerencial estabelecido neste capítulo. O registro diário das operações é essencial para o cumprimento dos objetivos.

<b>PLANILHAS E PRINCIPAIS ARQUIVOS UTILIZADOS NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL</b>	
<b>Lançamentos contábeis</b>	« « ▶ ▶ \ LC ALIM.INIC. \ LC APR. CT PATRIM. \ LC CUST. DESP. \ LC RECEITA. \ BALANCETE \ MARGEM E P.E. /
<b>Fluxo de caixa</b>	« « ▶ ▶ \ BMF \ RECEITAS \ FLUXO CX \ FLUXO CX SIMPLIF completo \ CR - CP /
<b>Demonstrativos de compras</b>	« « ▶ ▶ \ Carnes \ Saladas \ Guarnições \ Bebidas frias \ Bebidas quentes \ Guloseimas \ Cons. prod. /
<b>Folha de pagamento</b>	« « ▶ ▶ \ FOLHA PGT. \ INDICADORES /
<b>Apuração de indicadores de custos</b>	« « ▶ ▶ \ partic. cmv nas ven \ Indicadores cmv e MO /
<b>Demonstrativo de vendas</b>	« « ▶ ▶ \ CÁLC.PVENDA \ COMANDA \ VENDAS \ MOD INDIC. FÍSICOS /
<b>Demonstrativos de balanço e resultado</b>	« « ▶ ▶ \ B.P \ INDIC.BAL. \ PATRIM. \ DRE.INDIC. \ DEM.CUST. ATIV. \ DISTRIB. CA \ CUSTEIO FINAL POR AT. /
<b>Controle orçamentário</b>	« « ▶ ▶ \ ORÇ MODELOS /

**Figura 52: Arquivos e planilhas eletrônicas relativas ao sistema**

Quanto ao controle orçamentário foram desenvolvidas as planilhas como modelos para registro da proposta orçamentária e seu acompanhamento.

O conjunto de planilhas eletrônicas corresponde a um protótipo de sistema que poderá ser utilizado num estudo de *software* mais aprofundado.

### 3.6 Considerações finais

Os controles indicados objetivam suprir as carências básicas do usuário com informações de relativa facilidade de interpretação. Sabe-se que o pequeno empresário brasileiro, apesar do seu talento individual, possui nível cultural pouco avançado, além de inexperiência com a matéria, razão maior da necessidade de seu aprimoramento na área de controle para melhor entender os resultados.

Os micros e pequenos empresários responsáveis pela maioria das empresas brasileiras passaram a merecer especial atenção e assistência dos órgãos públicos com ofertas de cursos na área de gestão de negócios, os quais muito tem auxiliado na interpretação dos assuntos pertinentes.

O sucesso de qualquer sistema reside no comprometimento do gestor, porém sabe-se, que, *a priori*, a implementação de qualquer processo de mudança dependerá de ajustes, adaptações, treinamento e programações internas para o exercício da rotina.



## **CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO**

### **4.1 - Estudo prático – Restaurante Bom Gosto**

O estabelecimento é localizado em Florianópolis e trata-se de uma microempresa, sendo que o seu proprietário exerce a função de gerente e responde pelo processo de supervisão e apoio geral a todos os demais processos.

Para a realização do estudo foi inicialmente efetuada uma entrevista com o proprietário para a identificação da estrutura organizacional do estabelecimento, processos internos, principais atividades e clareza na identificação do seu negócio e produtos de comercialização.

Ficaram evidentes as funções básicas da administração, produção e comercialização sendo destacados dois gerentes, o proprietário (gerente geral) e o *chef* de cozinha, (gerente de produção).

Foram igualmente identificados quatro ambientes de trabalho (centros de responsabilidade): gerência geral, cozinha (incluindo churrasqueira), salão de refeições, bar e copa.

Dentro da administração acham-se identificados os processos relativos ao apoio administrativo, pessoal e finanças.

A produção tem como processos a armazenagem de alimentos comprados para a produção, a preparação e a cocção de comidas sendo que a

comercialização abrange o processo de compras em geral, armazenagem de produtos comprados diretamente para vendas e vendas em geral. Para o atendimento a uma clientela diversificada, com sensível preponderância de comerciários do bairro e circunvizinhanças, o restaurante conta, além do gerente geral, com doze colaboradores, quais sejam: um auxiliar de administração, um gerente de produção (*chef* da cozinha), um churrasqueiro, quatro cozinheiras, um balconista e quatro garçons.

Para isso fornece serviços de bufê na modalidade de auto-atendimento (tipo *self service*) e rodízio de carnes. O consumo do bufê para refeições no recinto que dispõe de 120 lugares é livre, assim como o complemento alimentar aos consumidores de rodízio de carnes. O restaurante ainda fornece, em escala reduzida, carnes em quilo e bufês em quilo para consumo fora do estabelecimento.

#### 4.1.1 Controle administrativo e financeiro

Os trabalhos são executados com base na prática profissional de seus servidores e alheios a procedimentos administrativos modernos, procedimento esse válido para toda a pirâmide administrativa. Observa-se, todavia, princípios de autoridade e responsabilidade que levam à consecução dos objetivos, a produção e a comercialização.

O proprietário como administrador geral tem livre autoridade para decidir sobre todos os processos baseada nos relatórios de controle das contas e *feedback* fornecidos pelo servidor administrativo.

Na área de pessoal o restaurante não realiza medição de desempenho de

empregados e também não possui um plano salarial de enquadramento profissional, prevalecendo a negociação direta de salários. Obedece o piso salarial recomendado pelo órgão da classe profissional como prática comum nesses pequenos negócios. Os garçons, além do salário fixo, recebem comissão de vendas.

As atividades administrativas de apoio, pessoal e finanças são exercidas pelo gerente geral e pelo servidor administrativo. O apoio administrativo e controle de pessoal neste trabalho recebem tratamento mais simplificado, enquanto finanças, por ser mais abrangente, terá seus módulos abordados individualmente, seguindo a ordem estabelecida no modelo do sistema, Figura 26.

#### 4.1.1.1 Apoio administrativo

O apoio administrativo no restaurante corresponde ao trabalho de assistência aos outros órgãos quanto às suas necessidades de serviços gerais, compras, acompanhamento e pagamento de pessoal e finanças.

O restaurante, como a maioria dos outros retratados na pesquisa, procede a um acompanhamento global e meramente financeiro das compras e vendas administrando seus recursos financeiros de maneira informal. Não há um tratamento técnico mais detalhado para análise de dados e a conta bancária é utilizada também para movimentações financeiras particulares gerando falhas de controle. A empresa emite cheques pré-datados, porém não administra devidamente seus prazos acontecendo folgas em tesouraria em detrimento de saldo bancário negativo.

O serviço de apoio realiza recebimentos e pagamentos de contas em espécie, promove cobranças junto a clientes e pagamentos a fornecedores, realiza compras, acompanha vendas e vencimentos de contas a pagar e a receber, porém o proprietário é o gerente geral e responsável pelas decisões. O gerente geral além de exercer supervisão interna é o comprador habitual, atividade que não abdica com respeito à manutenção da qualidade.

Para formalizar as operações internas do estabelecimento optou-se pela escrituração contábil diária dos eventos utilizando-se de um plano de contas patrimoniais e outro de resultado (Apêndices 2 e 3) passando-se então, ao cadastro e alimentação contábil inicial nas respectivas contas. Adotou-se o regime de competência para a escrituração.

Iniciou-se, a partir de então, uma rotina de alimentação diária de informações para registro, processamento contábil e emissão dos relatórios, isto é, para a realização das três fases de um sistema de controle, a alimentação, o processamento e o *feedback*.

#### 4.1.1.2 Pessoal

O controle de pessoal como processo interno do restaurante procura exercer somente aquelas atividades de gerenciamento direto, terceirizando as de cunho social e tributário a um escritório de contabilidade e assistência empresarial. O escritório recebe as informações de frequência e outras para a emissão da folha mensal e após emitida devolve ao empresário para pagamento aos empregados. As guias para recolhimentos de encargos, tributos e outras obrigações junto ao fisco

quem fornece é o escritório. Este, porém, é alheio ao restaurante em qualquer outro assunto de negócio.

O controle na área de pessoal do restaurante prende-se, basicamente, ao controle da frequência, controle de férias, escala de horários e exames de saúde.

#### 4.1.1.3 Patrimônio

Foi efetuado um levantamento geral de todos os componentes, tais como, saldo em caixa e em banco, contas a receber, contas a pagar, imobilizações, capital investido e outros para implantação dos saldos iniciais das contas patrimoniais ativas e passivas.

O patrimônio básico do restaurante corresponde ao ativo fixo e acha-se pulverizado no salão de refeições, cozinha e bar e copa. Representa o acervo necessário à conservação, preparação e cocção de alimentos (cozinha e churrasqueira) e aqueles utilizados para o atendimento direto, como é o caso da mesa de bufê, mesas para clientes, cadeiras, frigoríficos de bar, balança, som, televisores e outros.

Cada equipamento foi devidamente cadastrado com valores, mês/ano de formação, taxa de depreciação, lotação e atividade sendo cada um acompanhado individualmente para fins de controle da sua vida útil. O Apêndice 4 relata as mutações patrimoniais do ativo fixo, calcula a depreciação mensal e acompanha a depreciação acumulada.

O Apêndice 2 mostra o plano de contas que serviu de base à contabilização dos ativos e passivos do restaurante.

A Figura 52 adiante apresenta no final do período (JUN/2004) a **Demonstração do Balanço Patrimonial** mostrando a participação percentual de seus componentes com o grupamento de contas a que pertencem, bem como sua relação com o Ativo ou Passivo. Acha-se igualmente apresentada no mesmo nível, a composição do **Balanço Patrimonial** do período anterior (MAI/2004).

Foi realizada a comparação das contas patrimoniais entre os dois períodos e observou-se que a estrutura patrimonial no final do mês de junho baixou para R\$ 53,2 mil contra R\$ 55,1 mil do mês de maio, acusando um decréscimo de R\$ 1,9 mil equivalente a 3,36% provocado, basicamente, pelo prejuízo do período.

Atendo-se a análise da posição atual do balanço (JUN/2004), observa-se que o Ativo Circulante participa com R\$ 9,4 mil e corresponde a 0,34% de Disponibilidades, 8,18% de Contas a Receber, basicamente representada por clientes e empregados (adiantamentos). A conta Estoque acusa R\$ 4,9 mil representando 9,21% do Ativo e se referem a sobras de inventário. O Ativo Permanente atinge a R\$ 43,8 mil, isto é, 82,28% do total do Ativo e é representado por R\$ 18,3 mil em equipamentos (34,45%) e R\$ 25,5 mil em intangível (47,82%) sendo que este último refere-se ao ponto comercial constituído quando da compra do estabelecimento.

O Passivo Circulante atinge a R\$ 16,9 mil, ou seja 31,70% do total do Passivo e é representada na sua maior parte por fornecedores em R\$ 5,4 mil (10,23%), folha de pagamento e encargos em R\$ 6,0 mil (11,29%) e outros credores R\$ 5,2 mil (9,88%) . O Patrimônio Líquido é de R\$ 36,4 mil, ou ainda 68,30% do total do Passivo. Neste total participa o capital registrado e integralizado de R\$ 30,0 mil (56,36%) e reservas líquidas de R\$ 6,4 mil (11,93%), já absorvido o resultado apurado no período.

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO							
DEMONSTRATIVO DE BALANÇO							
ATIVO	MÊS: JUN/2004			JUN / MAI	MÊS: MAI/2004		
	Valores em R\$	Análise Vertical		Análise Horizontal %	Valores em R\$	Análise Vertical	
		% Ativo	% Grupo			% Ativo	% Grupo
CIRCULANTE	9.432,49	17,72	100,00	(15,29)	11.135,10	20,22	100,00
Disponível	179,11	0,34	1,90	(92,60)	2.421,70	4,40	21,75
Caixa	151,96	0,29	1,61	(80,75)	789,51	1,43	7,09
Bancos	27,15	0,05	0,29	(98,34)	1.632,19	2,96	14,66
Aplicações Financeiras	-	-	-	-	-	-	-
Contas a Receber	4.352,02	8,18	46,14	1,93	4.269,45	7,75	38,34
Clientes	2.674,95	5,03	28,36	8,32	2.469,45	4,48	22,18
Empréstimos a Receber	207,07	0,39	2,20	(88,50)	1.800,00	3,27	16,17
Adiantamentos	1.470,00	2,76	15,58		-	-	-
Diversos	-	-	-		-	-	-
Estoques	4.901,36	9,21	51,96	10,29	4.443,95	8,07	39,91
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	-	-	100,00		-	-	100,00
Outros Créditos	-	-	-		-	-	-
PERMANENTE	43.796,22	82,28	100,00	(0,34)	43.944,79	79,78	100,00
Imobilizado - Equipamentos	24.652,68	46,31	56,29	0,44	24.545,00	44,56	55,85
(-) Depreciação Acumulada	(6.311,46)	(11,86)	(14,41)	4,23	(6.055,21)	(10,99)	(13,78)
Intangível	25.455,00	47,82	58,12	0,00	25.455,00	46,21	57,92
TOTAL	53.228,71	100,00		(3,36)	55.079,90	100,00	

PASSIVO	MÊS: JUN/2004			JUN / MAI	MÊS: MAI/2004		
	Valores em R\$	Análise Vertical		Análise Horizontal %	Valores em R\$	Análise Vertical	
		% Ativo	% Grupo			% Ativo	% Grupo
CIRCULANTE	16.874,01	31,70	100,00	17,57	14.352,18	26,06	100,00
Fornecedores	5.447,83	10,23	32,29	52,13	3.581,12	6,50	24,95
Impostos e Contribuições	155,32	0,29	0,92	19,18	130,32	0,24	0,91
Salários e Pro-labore	5.098,35	9,58	30,21	377,37	1.068,00	1,94	7,44
Encargos Sociais	910,65	1,71	5,40	128,03	399,35	0,73	2,78
Cheques a Vencer	-	-	-	(100,00)	4.947,70	8,98	34,47
Empréstimos a Pagar	-	-	-		-	-	-
Aluguéis	1.635,03	3,07	9,69	(0,00)	1.635,06	2,97	11,39
Outros Credores	3.626,83	6,81	21,49	40,00	2.590,63	4,70	18,05
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	-	-	100,00		-	-	100,00
Empréstimos	-	-	-		-	-	-
Encargos e Tributos	-	-	-		-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	36.354,70	68,30	100,00	(10,74)	40.727,72	73,94	100,00
Capital Social Realizado	30.000,00	56,36	82,52	0,00	30.000,00	54,47	73,66
Reserva de Capital	10.727,71	20,15	29,51	(0,00)	10.727,72	19,48	26,34
Resultado Acumulado	(4.373,01)	(8,22)	(12,03)		-	-	-
TOTAL	53.228,71	100,00		(3,36)	55.079,90	100,00	

Figura 52: Modelo de Balanço Patrimonial

## GRÁFICOS

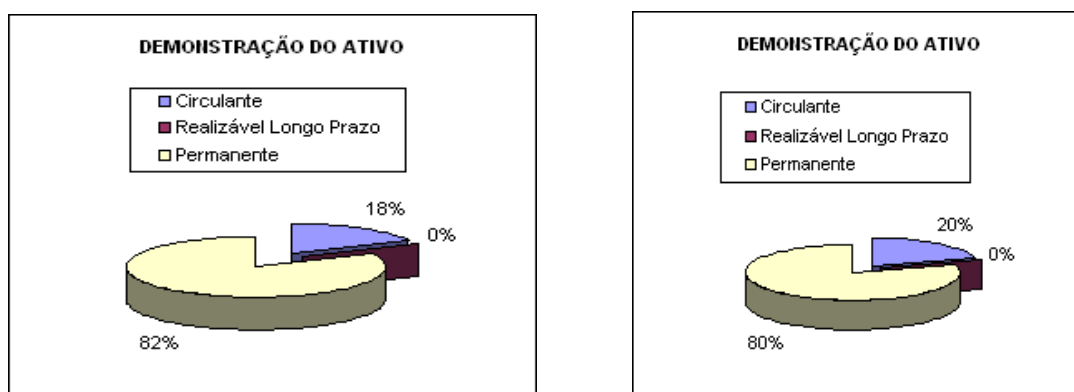
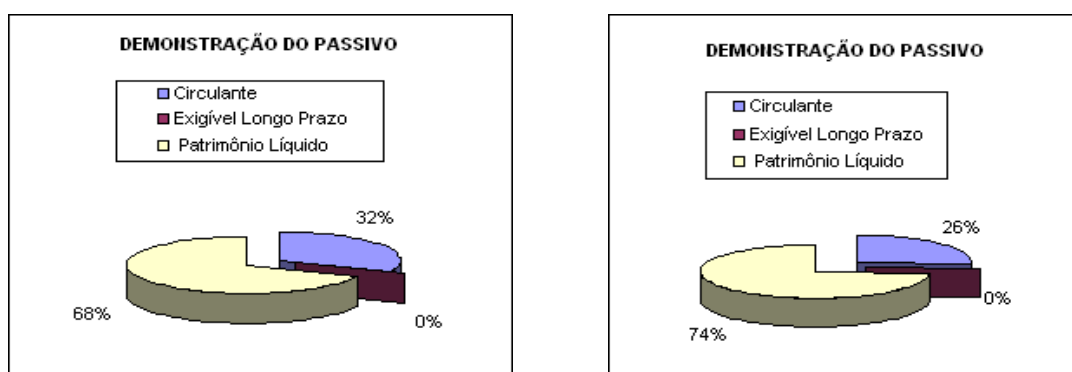


Gráfico 10: Demonstração do Ativo Junho/2004 e Maio/2004



**Gráfico 11: Demonstração passivo Junho/2004 e Maio/2004**

Além dos percentuais indicados na figura 52 e gráficos 10 e 11, os quais fornecem ao gestor elementos básicos para análise, mais adiante deverão ser calculados e comentados os indicadores de balanço.

#### 4.1.1.4 Disponibilidades

O levantamento acusa em 01.06.2004 um valor inicial em caixa de R\$ 789,51 e em banco de R\$ 1.632,19, iniciando, a partir desses saldos, o processo de controle da disponibilidade até o dia 30.06.2004. O saldo no final do mês acusa um caixa de R\$ 151,96 e um valor de R\$ 27,15 em banco conta movimento.

Foi criado o formulário boletim de movimentação financeira para uso diário e acompanhamento de caixa e banco dentro do mesmo documento. Os registros dos recebimentos e pagamentos diários favorecem a elaboração do fluxo de caixa.

Os recebimentos em vales-restaurantes e ticket refeições foram recebidos como valor em espécie, face sua livre aceitação no mercado.



#### 4.1.1.5 Contas a receber

As contas a receber referem-se a vendas a prazo e correspondem a dezenas de devedores, na maioria comerciários, com acompanhamento individual à parte.

Decidiu-se pelo registro contábil em conta única face à relação negativa de custo/benefício para registro e acompanhamento por correntista, porém foi estabelecido o controle extracontábil individual dos valores e vencimentos para atender ao relatório do fluxo de caixa e acompanhamento formal dos haveres da organização. Foi estabelecido o prazo de 10 dias para recebimentos das contas a receber, seguindo-se este prazo para composição do fluxo de caixa, registro de vencimentos e cálculo de inadimplências.

O saldo das contas a receber acusa o montante de R\$ 4,4 mil no final do período representado, basicamente, por R\$ 2,7 mil da conta de clientes e R\$ 1,5 mil de adiantamento da folha de pagamento correspondendo a 95,2% das contas . O saldo do período anterior é de R\$ 4,3 mil, contribuindo clientes com R\$ 2,5 mil mais empréstimos a receber de R\$ 1,8 mil. A figura 53 mostra o modelo de relatório estabelecido.

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER - FINANCEIRO E CONTABIL											
MÊS DE JUNHO/2004											
CONTAS A RECEBER		MAI/2004	1	2	3	4	5	SEMANA 1	30	SEMANA 5	JUN/2004
Agenor A. dos Santos		75,43			6,80			6,80	-	10,00	56,30
André (Parabrisas)		4,50	4,50					4,50	-	-	4,50
Bernardo Fabiano		5,80				5,80	12,00	17,80	-	-	59,00
Bernardo Schram		63,50						-	-	-	-
Beto da Orion		36,60						-	-	17,00	33,50
Brito (Suzuki)		61,84	15,50	22,38		12,90		50,78	-	-	50,78
REGISTRO CONTÁBIL DIÁRIO			75,17	160,58	227,40	289,68	117,34	870,17	356,62	716,69	4.692,05
REGISTRO FINANCEIRO		VENCIDO	285,38								
	A VENCER		85,15	350,00	230,10	450,32	118,00	1.518,95	64,17	612,93	5.465,99
	RECEBIDO			380,82		333,00	404,50	1.118,32	336,50	511,50	4.486,55
	VARIAÇÃO		370,53	(30,82)	230,10	117,32	(286,50)	400,63	(272,33)	101,43	979,44
SALDO ACUMULADO A RECEBER		370,53	370,53	339,71	569,81	687,13	400,63	400,63	979,44	979,44	979,44
SALDO CONTÁBIL		2.469,45	2.544,62	2.324,38	2.551,78	2.508,46	2.221,30	2.221,30	2.674,95	2.674,95	2.674,95
OUTROS CRÉDITOS		MAI/2004	1	2	3	4	5	SEMANA 1	30	SEMANA 5	JUN/2004
Empréstimos a receber			500,00					500,00	-	207,07	2.177,07
Adiantamentos de proventos			-					-	-	-	-
REGISTRO CONTÁBIL DIÁRIO			500,00					500,00	-	207,07	2.177,07
REGISTRO FINANCEIRO		VENCIDO	1.800,00								
	A VENCER		-			500,00		2.300,00	-	207,07	2.507,07
	RECEBIDO		-			500,00		500,00	-	-	2.300,00
	VARIAÇÃO		1.800,00	-	-	-	-	1.800,00	-	207,07	207,07
SALDO ACUMULADO A RECEBER		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	207,07	207,07	207,07
SALDO CONTÁBIL		1.800,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.677,07	1.677,07	1.677,07

**Figura 53: Controle de contas a receber**

Observa-se, portanto que a Figura 53 mostra um modelo de controle global, cabendo ao gestor numa análise da relação de custo/benefício definir seu interesse pelo controle por correntista.

#### 4.1.1.6 Contas a pagar

O controle das contas a pagar acha-se estruturado de forma idêntica ao controle de contas a receber. O saldo inicial corresponde, basicamente, aos montantes de R\$ 4,9 mil para cheques a vencer, R\$ 3,6 mil para fornecedores, R\$ 1,1 mil para salários, R\$ 2,6 mil para outros créditos e R\$ 1,6 mil para aluguéis, representando 95,8% do total. Após os registros do período os valores são de R\$ 5,4 mil para fornecedores, R\$ 5,1 mil para salários, R\$ 3,6 mil para outros créditos R\$ 1,6 mil para aluguéis, ou seja, 92,9% do passivo circulante.

Os registros contábeis alimentam dados para a elaboração do fluxo de caixa e o cálculo de inadimplência.

A figura 54 indica o relatório de acompanhamento de contas por credor.

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR - FINANCEIRO E CONTÁBIL FORNECEDORES E CHEQUES A VENCER REF. JUNHO/2004											
CONTAS A PAGAR	MAI/2004	1 jun	2 jun	3 jun	4 jun	5 jun	01.06/jun	(..)	30 jun	27.30/jun	JUN/2004
Diversos Cheques a vencer	1.877,78	388,18	360,87	129,06	-	-	878,11	(..)	-	-	1.877,78
A Canarin	1.270,24	266,25	-	-	248,60	-	514,85	(..)	-	140,25	1.846,26
Amambai	664,12	133,93	77,27	-	-	-	211,20	(..)	-	-	1.251,06
Baia Norte	1.213,40	171,98	-	-	-	-	171,98	(..)	140,78	140,78	1.632,86
Comercial Alimentos Sorocaba	148,37	-	-	-	-	-	-	(..)	-	-	192,22
Copal Alimentos	626,13	-	202,77	-	-	-	202,77	(..)	81,00	81,00	763,75
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
VALORES A VENCER	8.528,82	1.057,35	976,15	129,06	678,60	-	2.841,16	(..)	392,56	1.363,36	14.553,01
PAGAMENTOS EFETIVOS		1.057,35	976,15	129,06	678,60	-	2.841,16	(..)	311,56	1.148,98	14.125,96
SALDO A PAGAR		-	-	-	-	-	-	(..)	81,00	214,38	427,05
SALDO ACUMULADO A PAGAR		-	-	-	-	-	-	(..)	427,05	427,05	427,05
CRÉDITOS DIÁRIOS		212,29	833,07	881,83	667,32	-	2.594,51	(..)	146,74	783,19	11.044,97
SALDO CONTÁBIL	8.528,82	7.683,76	7.540,68	8.293,45	8.282,17	8.282,17	8.282,17	(..)	5.447,83	5.447,83	5.447,83
OUTROS CREDITORES REF. JUNHO/2004											
CONTAS A PAGAR	MAI/2004	1 jun	2 jun	3 jun	4 jun	5 jun	01.06/jun		30 jun	27.30/jun	JUN/2004
Abrão	-	-	-	-	2.300,00	-	2.300,00		-	-	-
Abílio Puel	711,52	-	-	-	-	-	-	(..)	-	-	-
Brasil Telecon	256,27	-	-	-	-	-	-	(..)	-	-	256,27
Casan	44,31	-	-	-	-	-	-	(..)	-	-	44,31
Caswig	70,00	-	-	-	-	-	-	(..)	-	-	70,00
Celesc	1.001,19	-	-	-	-	-	-	(..)	-	-	1.001,19
Cef Seguros	247,34	-	-	-	-	-	-	(..)	-	-	247,34
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
VALORES A VENCER	5.823,36	1.635,06	1.241,30	-	2.560,00	-	5.436,36	(..)	700,00	2.464,63	15.067,20
PAGAMENTOS EFETIVOS		1.635,06	1.241,30	-	260,00	2.300,00	5.436,36	(..)	700,00	2.464,63	15.067,20
SALDO A PAGAR		-	-	-	2.300,00	(2.300,00)	-	(..)	-	-	-
SALDO ACUMULADO A PAGAR		-	-	-	2.300,00	-	-	(..)	-	-	-
CRÉDITOS DIÁRIOS		2.300,00	133,56	379,06	508,44	-	3.321,06	(..)	6.104,00	8.862,13	20.670,02
SALDO CONTÁBIL	5.823,36	6.488,30	5.380,56	5.759,62	6.008,06	3.708,06	3.708,06	(..)	11.423,18	11.426,18	11.426,18

Figura 54 – Relatório de contas a pagar.

A Figura 54 mostra um modelo de controle pelo total, porém na prática, deve ser procedido o acompanhamento por correntista dentro de um cadastro individual por credor para pesquisa e informações. O controle por correntista deve permitir o registro na conta do credor por documento de origem, vencimento, débito, crédito, saldo e outros dados necessários para atender a outras necessidades de controle do restaurante.

#### 4.1.1.7 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa previsto foi levantado a partir do saldo disponível no início do período e as expectativas de vencimentos das contas a receber e a pagar. Foi efetuado o controle diário dos ingressos e das baixas para efeito de atualização das informações ao gestor. O relatório de fluxo de caixa avança semanalmente sempre dentro do limite de um mês, apresentando dados de forma consolidada semanal das previsões e realizações. As compras e pagamentos à vista foram estimadas.

A Figura 55 indica o modelo aplicado para a estimativa do fluxo de caixa projetado, o qual apresenta expectativas de resultados negativos semanais acumulando no período o montante de R\$ 6,3 mil. Este indicativo mostrou a necessidade de captação de recursos financeiros no mercado e renegociação de prazos de vencimento de contas.

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL - JUNHO 2004 - RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO							
SEMANAL	SALDO SEM. ANT	TOTAL SEMANA 1	TOTAL SEMANA 2	TOTAL SEMANA 3	TOTAL SEMANA 4	TOTAL SEMANA 5	TOTAIS JUN
SALDO ANTERIOR		2.421,70	1.279,87	(1.303,19)	(4.352,05)	(4.866,12)	2.421,70
<b>ENTRADAS</b>							
<b>PREVISÕES</b>							
RECEBIMENTOS DE VENDAS A VISTA		5.616,00	5.161,06	5.015,28	5.593,26	3.386,46	24.772,06
RECEB. VENDAS A PRAZO E O. FONTES		3.818,95	1.186,25	1.176,01	971,85	820,00	7.973,06
*Contas a Receber (Clientes)		1.518,95	1.186,25	1.176,01	971,85	612,93	5.465,99
*Outras fontes (Emprést., poupança, etc.)		2.300,00	-	-	-	207,07	2.507,07
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>9.434,95</b>	<b>6.347,31</b>	<b>6.191,29</b>	<b>6.565,11</b>	<b>4.206,46</b>	<b>32.745,12</b>
<b>FREQUENCIA SEMANAL</b>		<b>TOTAL SEMANA 1</b>	<b>TOTAL SEMANA 2</b>	<b>TOTAL SEMANA 3</b>	<b>TOTAL SEMANA 4</b>	<b>TOTAL SEMANA 5</b>	<b>TOTAIS JUN</b>
<b>SAÍDAS</b>							
<b>PREVISÕES</b>							
POR PAGAMENTOS A VISTA		2.299,26	2.715,00	2.340,00	2.680,00	1.788,00	11.822,26
*Pessoal		1.110,00	475,00	730,00	616,00	635,00	3.566,00
*Material		829,26	1.960,00	1.380,00	1.889,00	983,00	7.041,26
*Serviços		120,00	130,00	110,00	115,00	80,00	555,00
*Outros Custos		240,00	150,00	120,00	60,00	90,00	660,00
*Imobilizações							-
POR PAGAMENTOS A PRAZO		8.277,52	6.215,37	6.900,15	4.399,18	3.827,99	29.620,21
*Fornecedores		2.841,16	3.838,27	2.958,38	3.551,84	1.363,36	14.553,01
*O. credores (Emprést., folha, encargos, outros)		5.436,36	2.377,10	3.941,77	847,34	2.464,63	15.067,20
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>10.576,78</b>	<b>8.930,37</b>	<b>9.240,15</b>	<b>7.079,18</b>	<b>5.615,99</b>	<b>41.442,47</b>
<b>SALDO (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	2.421,70	1.279,87	(1.303,19)	(4.352,05)	(4.866,12)	(6.275,65)	(6.275,65)
Recursos a serem negociados			(1.303,19)	(4.352,05)	(4.866,12)	(6.275,65)	(6.275,65)
<b>Detalhamento do saldo</b>							
* Em bancos	1.632,19						-
* Em tesouraria	789,51						-

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL - JUNHO 2004 - RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO							
SEMANAL	AJUSTE SEM. ANT	TOTAL SEMANA 1	TOTAL SEMANA 2	TOTAL SEMANA 3	TOTAL SEMANA 4	TOTAL SEMANA 5	TOTAIS JUN
SALDO ANTERIOR		2.421,70	1.572,32	1.838,11	1.446,08	1.039,34	2.421,70
<b>ENTRADAS</b>							
<b>REALIZAÇÕES</b>							
RECEBIMENTOS DE VENDAS A VISTA		5.106,33	5.266,39	5.279,24	4.993,98	3.135,61	23.781,55
RECEBIMENTOS DE VENDAS A PRAZO E O. FONTES		4.939,38	2.392,17	3.058,85	3.070,31	1.211,50	14.672,21
*Contas a Receber (Clientes)		1.118,32	892,50	658,85	1.305,38	511,50	4.486,55
*Outras fontes (Emprést., poupança, etc.)		3.821,06	1.499,67	2.400,00	1.764,93	700,00	10.185,66
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>10.045,71</b>	<b>7.658,56</b>	<b>8.338,09</b>	<b>8.064,29</b>	<b>4.347,11</b>	<b>38.453,76</b>
<b>FREQUENCIA SEMANAL</b>	<b>AJUSTE SEM. ANT</b>	<b>TOTAL SEMANA 1</b>	<b>TOTAL SEMANA 2</b>	<b>TOTAL SEMANA 3</b>	<b>TOTAL SEMANA 4</b>	<b>TOTAL SEMANA 5</b>	<b>TOTAIS JUN</b>
<b>SAÍDAS</b>							
<b>REALIZAÇÕES</b>							
POR PAGAMENTOS À VISTA		2.617,57	2.537,39	1.997,55	2.756,95	1.593,73	11.503,19
*Pessoal		1.057,50	464,99	679,77	586,90	602,03	3.391,19
*Material		789,77	1.918,62	1.317,78	1.799,40	936,70	6.762,27
*Serviços			140,00			55,00	195,00
*Outros Custos		270,30	13,78		55,90		339,98
*Empréstimos		500,00			207,07		707,07
*Imobilizações					107,68		107,68
POR PAGAMENTOS A PRAZO		8.277,52	4.855,38	6.732,57	5.714,08	3.613,61	29.193,16
*Fornecedores		2.841,16	3.129,33	2.784,06	4.222,43	1.148,98	14.125,96
*O. credores (Emprést., folha, encargos, outros)		5.436,36	1.726,05	3.948,51	1.491,65	2.464,63	15.067,20
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>10.895,09</b>	<b>7.392,77</b>	<b>8.730,12</b>	<b>8.471,03</b>	<b>5.207,34</b>	<b>40.696,35</b>
<b>SALDO (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	2.421,70	1.572,32	1.838,11	1.446,08	1.039,34	179,11	179,11
<b>Detalhamento do saldo</b>							
* Em bancos	1.632,19	-	871,95	877,49	79,17	27,15	27,15
* Em tesouraria	789,51	1.572,32	966,16	568,59	960,17	151,96	151,96
<b>SALDO A TRANSFERIR</b>	2.421,70	1.572,32	1.838,11	1.446,08	1.039,34	179,11	179,11

Figura 55: Fluxo de caixa – previsões x realizações

Como se observa igualmente na figura 55, em função da necessidade de recursos apontada na previsão, o empresário realizou empréstimos e conseguiu cobrir os valores negativos semanais, chegando, ao final do período, com um diminuto saldo disponível de R\$ 179,11.

#### 4.1.1.8 Custos

Os custos do restaurante correspondem a materiais diretos (insumos), mão-de-obra e custos de natureza operacional.

O plano de contas divide os custos e as despesas em quatro grupos: pessoal, materiais, serviços e outros custos, incorporados às funções de administração, produção e comercialização.

Os custos dos insumos de materiais e de mão-de-obra direta foram contabilizados na produção, ficando os custos relativos à administração e comercialização registrados segundo suas aplicações nas atividades componentes dessas funções.

Os alimentos e mercadorias adquiridos foram contabilizados como aplicações diretas, isto é, sem passagem pela rotina de controle de estoque. Foram, então, apropriados em contas de resultado nas rubricas de carnes, guarnições, saladas, bebidas quentes, bebidas frias e guloseimas. Tais contas no final do período foram ajustadas pelo inventário transferindo-se as sobras para o armazém do restaurante e os custos correspondentes registrados na contabilidade como estoque.

O registro contábil diário de compras de carnes, guarnições, saladas, bebidas quentes, bebidas frias e guloseimas são consistentes com os relatórios de compras conforme indicam os Apêndices 5 a 14.

Seguindo a metodologia do custeio por atividades referida na revisão bibliográfica, dentro de cada função básica foram identificados os processos e dentro deles, as atividades, permitindo a contabilização dos custos segundo o plano de contas, mas direcionados à acumulação para a emissão de relatórios por atividade, processo e função.

O Apêndice 15 indica a participação analítica dos custos por atividade, processo e função.

A seguir passou-se à análise dos valores registrados nas atividades da administração merecedoras de rastreamento para sua distribuição às atividades-fim, numa relação de causa e efeito. Para isso, foram definidos os direcionadores de atividade para que melhor traduzissem o deslocamento dos custos das atividades indiretas para as atividades finais permitindo-lhes maior precisão para distribuição dos custos de administração aos produtos, Apêndice 16.

As atividades relativas ao controle de perdas e sobras foram, para efeito de distribuição aos produtos, previamente incorporadas às atividades de produção e comercialização antes da distribuição aos produtos, em vista de pouca expressão na acumulação de valores. Observa-se, todavia, que os valores das perdas propriamente ditos já se encontram incorporados ao custo de mercadoria vendida. O Apêndice 17 demonstra a posição de custeio definitivo por atividades antes de sua distribuição aos produtos.

Os custos por atividade encontram-se distribuídos aos produtos na demonstração do resultado.

#### 4.1.1.9 Formação do preço de venda

Este item, embora não seja diretamente aplicável ao estudo de caso pelo fato de o empresário trabalhar com o preço de mercado, é importante como instrumento de análise da rentabilidade da empresa para tomadas de decisão. O prejuízo de 15,44% sobre a receita líquida, verificado no resultado, já demonstra a necessidade de medidas com relação aos custos a persistir a manutenção do preço de venda com base no mercado. Fez-se, porém, necessário que se desenvolvesse um exercício sobre o preço de venda praticado e para tanto foi escolhido o primeiro produto “bufê livre” como modelo para aplicação sobre os demais produtos.

A figura 56, a seguir, demonstra o referido exercício a partir dos dados levantados pela demonstração do resultado. Foi escolhido o preço de venda e o de custo calculado pela DRE com base no método ABC por ter sido este método de custeio justificado ao longo desta dissertação como o mais adequado para espelhar o custo dos produtos.



ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA PRATICADO		
ANÁLISE EFETUADA SOBRE A VENDA DO PRODUTO BUFÊ LIVRE		
PREÇO DE VENDA (PV)	PREÇO DE CUSTO (PC)	i= Taxa Praticada
5,41	6,43	$PV = PC + PC.i$
i = taxa de mercado (ou taxa estimada)		
$5,41 = 6,43 + 6,43.i$		
i =	$\frac{5,41 - 6,43}{6,43}$	-16%
Logo, o preço de custo deverá ser reduzido em 16% para situar-se no equilíbrio. A taxa de lucro dependerá do nível de redução de custo		
<b>RECUPERAÇÃO</b>		
<u>Estratégia do aumento do preço: 16% de recuperação + remuneração estimada de 10% sobre o custo</u>		
P.CUSTO	6,43	
Prejuízo	16% S/PC	1,03
Remuneração estimada	<u>10% S/PC</u>	<u>0,64</u>
	26% S/PC	<u>1,67</u>
PV anterior	5,41	
Recuperação	<u>1,67</u>	
<b>PV atual (desejável)</b>	<b>7,08</b>	
<u>Estratégia da redução do custo utilizando-se uma taxa estimada de 10%</u>		
P. VENDA 5,41		
$PV = PC + PC * i$		
$5,41 = PC + PC * i$	$5,41 = PC + PC * 0,10$	
	$5,41 = 1,00 PC + 0,10 PC$	
	$5,41 = 1,10 PC$	
	$5,41 / 1,10$	
<b>PC atual (desejável)</b>	<b>4,92</b>	
Este exercício poderá ser aplicado a qualquer um dos produtos. A taxa pode ser variável segundo o interesse do proprietário		

Figura 56: Análise do preço de venda praticado

Cabe ressaltar que a escolha do preço de mercado para definição do preço é uma lei de concorrência, porém opcional, não impedindo que por inovação de cardápio ou criação de algum diferencial a empresa não possa utilizar a estratégia de melhorar a lucratividade desejada no aumento de preço de venda.

#### 4.1.1.10 Receitas

As receitas do restaurante, parte positiva da demonstração do resultado, foram diariamente contabilizadas conforme as rubricas estabelecidas no plano de contas, quais sejam: bufê livre, bufê em quilo, rodízio de carnes, carnes em quilo, bebidas quentes, bebidas frias e guloseimas, através de informações prestadas pelo responsável administrativo com base nas comandas de serviço.

A figura 57 mostra por tipo de receita e valor as apropriações das vendas acumulados no período de estudo.

<b>DEMONSTRATIVO DAS RECEITAS</b>		
<b>TIPO</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Bufê livre	13.906,71	48,84
Bufê em kg	2.370,90	8,33
Rodízio de carnes	4.950,00	17,38
Carnes em kg	2.124,68	7,46
Bebidas frias	4.708,30	16,54
Bebidas quentes	337,60	1,19
Guloseimas	75,41	0,26
<b>Total</b>	<b>28.473,60</b>	<b>100,00</b>

**Figura 57: Demonstrativo das receitas**

O Apêndice 18 demonstra o acompanhamento diário das vendas por produto e seus componentes para melhor apreciação.

## 4.1.1.11 Apuração de resultado e análise custo/volume/lucro

A demonstração do resultado do período, figura 57 obedeceu a um modelo próprio objetivando demonstrar as receitas e os custos por produto. Os custos de mercadoria vendida (aplicada) acham-se separados por produto, enquanto os de natureza operacional acham-se abertos por atividade e, no final, somados para determinação do custo unitário do produto e servir de base de comparação com os preços de venda.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO POR ATIVIDADES								
D R E	BUFÊ LIVRE	BUFÊ EM KILO	RODÍZIO DE CARNES	CARNES EM KILO	BEBIDAS FRIAS	BEBIDAS QUENTES	GULOSEIMAS	TOTAL P/ PRODUTO
<b>VENDAS</b>								
Quantidades	2.572	265,3	550	155,72				
Preços médios por unidade(*)	5,41	8,94	9,00	13,64				
Receitas de vendas	13.906,71	2.370,90	4.950,00	2.124,68	4.708,30	337,60	75,41	28.473,60
Outras Receitas	18,45	3,14	6,57	2,82	6,25	0,45	0,10	37,77
Receitas Totais	13.925,16	2.374,04	4.956,57	2.127,50	4.714,55	338,05	75,51	28.511,37
Percentual por produto	48,84	8,33	17,38	7,46	16,54	1,19	0,26	100,00
<b>CUSTOS</b>								
Custo de mercadorias vendidas	7.653,09	1.399,47	1.735,16	1.219,52	3.910,49	268,41	57,60	16.243,73
<b>ATIVIDADES:</b>								
⇒ Processar e controlar registros econ. e financeiros	568,54	96,97	202,32	86,84	192,54	13,85	3,03	1.164,09
⇒ Armazenar e controlar alim. p/produção	290,23	58,05	62,51	35,72	-	-	-	446,51
⇒ Preparar alimentos para a cozinha	1.832,95	366,59	394,79	225,59	-	-	-	2.819,92
⇒ Cozer alimentos	1.400,09	280,02	301,56	172,32	-	-	-	2.153,98
⇒ Comprar mercadorias e insumos	460,06	88,10	97,89	78,31	234,92	19,58	-	978,85
⇒ Armazenar e controlar produtos de bar e copa	-	-	-	-	226,54	17,24	2,46	246,24
⇒ Preparar salão, recep.atender clientes	3.917,29	668,12	1.393,99	598,34	1.326,62	95,45	20,85	8.020,65
⇒ Preparar ambiente, atender bar e copa	401,09	68,11	143,79	-	136,22	7,57	-	756,78
⇒ Divulgar a empresa e produtos	26,19	4,47	9,32	4,00	8,87	0,64	0,14	53,63
	8.896,44	1.630,42	2.606,16	1.201,12	2.125,71	154,32	26,48	16.640,65
<b>CUSTO TOTAL</b>	16.549,53	3.029,88	4.341,32	2.420,64	6.036,20	422,73	84,08	32.884,38
<b>RESULTADO</b>	(2.624,37)	(655,84)	615,25	(293,14)	(1.321,66)	(84,68)	(8,57)	(4.373,01)
Custo Unitário por Produto vendido	6,43	11,42	7,89	15,54				

Obs.: Bebidas e guloseimas pela variedade não foi apurado o custo unitário por produto.  
 (\*) Os preços unitários foram tomados da planilha de Controle de Receitas (vendas)

**Figura 58: Demonstrativo de resultado por produto/atividade**

Observa-se que os produtos, de modo geral, custaram mais do que seus próprios valores de venda, razão básica da obtenção do resultado negativo de R\$

4.373,01, devendo ser objeto de imediata tomada de decisão.

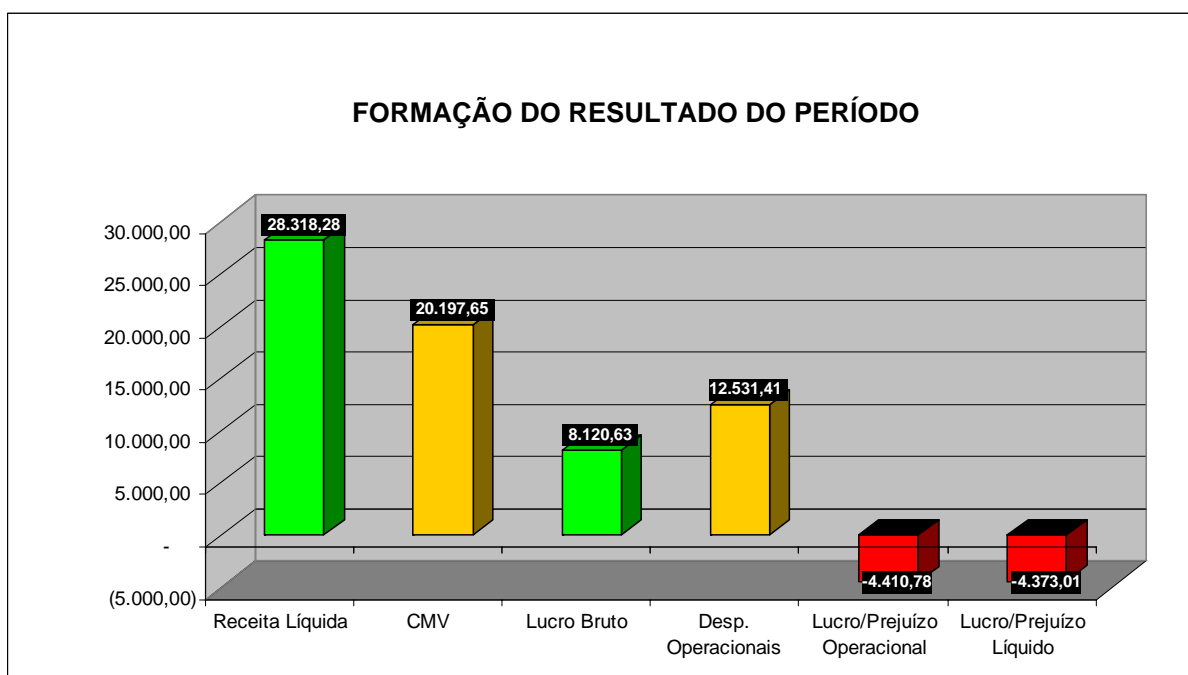
O modelo da demonstração tradicional, conforme figura 57, foi igualmente levantado com o objetivo de mostrar a base de cálculo dos indicadores de resultado.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</b>		
<b>DRE</b>	<b>MÊS DE JUNHO DE 2004</b>	
	<b>Valores em R\$</b>	<b>Análise Vertical % Receita Líquida</b>
<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>28.473,60</b>	<b>100,55</b>
Impostos , devoluções e abatimentos	155,32	0,55
<b>Receita Líquida</b>	<b>28.318,28</b>	<b>100,00</b>
<b>Custo dos Produtos Vendidos:</b>		-
Mercadorias para revenda	4.236,50	-
Mercadorias p/produção	12.007,23	-
Mão-de-obra de produção	3.269,45	-
Materiais, serviços e outros diretos de produção	684,47	71,32
<b>Lucro Bruto</b>	<b>8.120,63</b>	<b>28,68</b>
<b>Despesas Operacionais</b>		
Despesas administrativas - apoio		
Pessoal e encargos sociais	1.485,28	
Materiais e serviços	3.744,04	
Aluguéis e outros	1.697,47	
	6.926,79	
Despesas - Finanças		
Pessoal e encargos sociais	176,18	
Materiais e serviços	260,00	
Outros	311,08	
	747,26	
Despesas - comercialização		
Pessoal, encargos sociais e comissões	4.469,28	
Materiais e serviços	302,66	
Outros	85,42	
	4.857,36	
	12.531,41	44,25
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(4.410,78)</b>	<b>(15,58)</b>
<b>Outras Receitas</b>		-
Diversas	37,77	0,13
<b>Lucro/prejuízo antes do Imposto de Renda</b>	<b>(4.373,01)</b>	<b>(15,44)</b>
Imposto de Renda	-	-
<b>Lucro/prejuízo do período</b>	<b>(4.373,01)</b>	<b>(15,44)</b>

**Figura 59: Demonstração do resultado (apresentação tradicional)**

A figura 59 mostra a base de cálculo para levantamento de indicadores de resultado dentro dos padrões da análise tradicional.

O Gráfico 12 ilustra a decomposição do resultado alcançado no período.



**Gráfico 12: Demonstração do resultado**

Como se observa, o resultado do período é negativo e representa 15,44% da receita líquida, merecendo urgente atenção nos negócios.

**Margem de contribuição e ponto de equilíbrio** – as receitas brutas do período observado acusam o montante de R\$ 28.511,37, enquanto as despesas variáveis somam R\$ 19.341,78. A margem de contribuição, ou seja R\$ 28.511,37 (-) R\$ 19.341,78, corresponde ao valor de R\$ 9.169,59 que não cobre os custos fixos de R\$ 10.586,60.

Alguns custos indiretos entendidos como fixos, porém não repetitivos, como honorários advocatícios, indenizações trabalhistas reconhecidas no período, foram expurgados por entender-se que comprometem o cálculo mais realista do período de observação. Ainda assim, a margem de contribuição acusou uma insuficiência de R\$ 1.417,01 para que cobrisse os custos fixos.

CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO				
Eliminando custos fixos não repetitivos significativos				
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO- MC	VALOR	(%) RAZÃO DE CONTRIBUIÇÃO - RC	CUSTO FIXO	13.542,60
			(-) Eliminações	2.956,00
RECEITA	28.511,37		CUSTO FIXO (ajustado)	10.586,60
CUSTO VARIÁVEL	19.341,78		CUSTO VARIÁVEL	19.341,78
MC	9.169,59	32,16	CUSTO TOTAL (ajustado)	29.928,38

PONTO DE EQUILÍBRIO EM VALOR - PEv (R\$)				
PEv	$\frac{CF}{RAZ. CONT.}$	ou	$\frac{CF}{MC/REC.}$	
PEv	$\frac{10.586,60}{32,16\%}$	ou	$\frac{10.586,60}{9.169,59 / 28.511,37}$	
PEv	<b>32.917,33</b>		<b>32.917,33</b>	
PEv	RECEITA 32.917,33	=	C.VARIÁVEL 22.330,73	CUSTO FIXO 10.586,60

**Figura 60: Cálculo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio**

O ponto de equilíbrio por produto acha-se calculado conforme segue,

**Figura 61:**

PONTO DE EQUILÍBRIO POR PRODUTO					
RE = RECEITA DE EQUILÍBRIO			RE = $CF / RC$		
CF = CUSTO FIXO			RE = $\frac{10.586,60}{32,16\%}$		
RC = RAZÃO DE CONTRIBUIÇÃO			RC = 32,16%		
			RE = <b>32.917,33</b>		
PRODUTOS	RECEITA PE	% VENDAS	REC.PE /PROD	P.MÉDIO	PE/PROD
Bufê livre	32.917,33	48,84	16.077,06	5,41	2.972
Bufê em kg	32.917,33	8,33	2.740,91	8,94	307
Rodízio de carnes	32.917,33	17,38	5.722,52	9,00	636
Carnes em kg	32.917,33	7,46	2.456,27	13,64	180
Bebidas frias	32.917,33	16,54	5.443,10	-	-
Bebidas quentes	32.917,33	1,19	390,29	-	-
Guloseimas	32.917,33	0,26	87,18	-	-
TOTAL	-	100,00	32.917,33	-	-

Obs: Foi aplicada a metodologia para a determinação do ponto de equilíbrio em empresas multiprodutoras cf. Bornia (2002, p. 179:180)

**Figura 61: Ponto de equilíbrio por produto**

O ponto de equilíbrio é elevado se comparado ao nível do faturamento. A estrutura de custos fixos é muito alta dificultando a cobertura pela margem.

#### 4.1.1.12 Orçamento operacional

O restaurante pesquisado não exerce qualquer tipo de planejamento e os negócios acontecem por faro comercial do seu proprietário, enfrentando crises pelo fato de não projetar expectativas futuras. É uma administração casuística.

Uma das atenções que deve ser observada pela gerência de restaurante é o efeito sazonal da venda de alimentos em período de baixa e alta procura (temporada, festas cíclicas e outros), como é o caso de estabelecimentos de praia em regiões de clima temperado, cujo orçamento e programação financeira devem ser considerados para que não venham ocorrer surpresas negativas como a frustração nos negócios. A prudência, nesses casos, recomenda a constituição de reservas na alta temporada para superar o período de baixa venda.

O lapso de tempo definido para o trabalho foi muito pequeno não permitindo a elaboração de um orçamento operacional, mesmo de curto prazo, normalmente de período anual, porém é uma atividade recomendável a qualquer organização, conforme abordagem nos capítulos anteriores.

Foram efetuados comentários ao gerente do restaurante com a finalidade de vislumbrar um processo de mudança de mentalidade e despertar nele a necessidade do planejamento fazendo-o perceber a vantagem do orçamento e o controle de sua execução. Somente a partir de um trabalho assim é que se poderá traçar metas e perseguir indicadores, vivenciando um controle eficaz de gestão.

#### 4.1.2 Controle de produção

O controle de produção do restaurante começa a partir do levantamento de necessidades para o suprimento que diariamente é efetuado pelo chefe de cozinha. É preenchido um formulário específico o qual relaciona todos os alimentos (matérias primas e outros insumos) mediante o qual o comprador define o que e onde comprar, após a pesquisa de preço. Os passos seguintes são: recebimento, conferência e armazenagem das mercadorias nos ambientes previamente estabelecidos para a requisição.

A retirada dos materiais do depósito para higienização e preparação dos componentes que fazem parte do cardápio diário, dá início às aplicações no processo. A cocção, que normalmente pressupõe o momento seguinte ao da preparação, corresponde a ação de cozer os alimentos e, não raras vezes se confunde com o processo de preparação de pratos de saladas pré-cozidas.

##### 4.1.2.1 Armazenagem de alimentos para produção

O estabelecimento não possui registro efetivo das compras de alimentos, nem de sua aplicação sendo o controle das necessidades efetuado pelo processo visual e a solicitação para compra atende a um sistema de produção puxado. As sobras de alimentos são armazenadas para o dia seguinte definindo um novo



montante a ser adquirido.

Observou-se que, em função da facilidade de reposição diária de materiais para a produção, o estabelecimento pode abster-se da formal rotina de controle de estoque, especialmente porque pode operar com baixo nível de estocagem, evitando custos derivados.

As ações de controle da armazenagem são desenvolvidas com o recebimento, conferência, registro e acondicionamento dos alimentos em locais apropriados sendo, cada utilização efetuada pela cozinha objeto de baixa do depósito. O restaurante possui um depósito de alimentos não perecíveis sendo os alimentos perecíveis guardados em câmaras frias e congeladores.

Foram implementados controles em fichas de prateleiras para os materiais de maior duração e registrados à parte os alimentos guardados em câmaras frias e congeladores. O conteúdo da ficha de controle de armazenagem corresponde: a) nomenclatura da mercadoria, c) data de registro, d) preço de compra, e) entrada, saída e saldo em quantidade, e) prazo de validade.

As quantidades estocadas são ajustadas mensalmente pela realização de inventário. Foram efetuados dois inventários, **inventário inicial** e **inventário final** do período por grupo de insumos de alimentos (carnes, saladas e guarnições) com a finalidade de determinação da existência, quantidade e custo da mercadoria vendida (aplicada) e seus registros contábeis decorrentes . Os Apêndices 6, 8, 10, 12 e 14 mostram os modelos de relatório para controle das referidas posições em termos físicos e financeiros por item de material estocado e grupo de mercadorias.

A figura 62, a seguir, indica por grupo de insumos, o saldo inicial e saldo final dos estoques levantados no início e final do período contabilizado, achando-se expressos somente em valores pela variedade de unidades de medidas que contém cada grupo de alimentos.

POSIÇÃO FINANCEIRA DO ESTOQUE				
TIPO	INÍCIO DO PERÍODO		FIM DO PERÍODO	
	VALOR	%	VALOR	%
Carnes	1.567,38	63,85	1.566,55	59,09
Saladas	609,05	24,81	294,15	11,09
Guarnições	278,47	11,34	790,61	29,82
Total	2.454,90	100,00	2.651,31	100,00

**Figura 62: Posição financeira do estoque (produção)**

Os Apêndices 6, 8 e 10 mostram, em termos físicos e financeiros, a posição dos inventários levantados no início e no final do período de estudo.

#### 4.1.2.2 Preparação de alimentos

O processo de preparação e cocção é exercido contiguamente pelos empregados da cozinha e churrasqueiro. A preparação dos alimentos para a composição dos pratos é função exclusiva de cozinheiras e auxiliares de cozinha, enquanto cabe ao churrasqueiro a limpeza e preparação de carnes para espetos.

A equipe da cozinha e churrascaria envolvida na preparação detém o controle do armazém e diariamente prepara as previsões de necessidades de alimentos a serem aplicados no dia seguinte em quantidade bruta passando a listagem para o serviço de compra que normalmente é desempenhado pelo proprietário. Cabe a equipe de preparação as anotações das mutações nas fichas de prateleiras.

Por tratar-se de um restaurante de vendas diversificadas, ou sejam: bufê livre, bufê em quilo, rodízio de carnes, também livre e carnes em quilo, foi eleito um

critério de previsão de consumo *per capita*, baseado nas quantidades consumidas de carnes, guarnições e saladas pela clientela durante cada um dos dias de semana. Foram adotados percentuais de participação de cada grupo de alimentos dentro de um consumo de 0,50 kg em cada refeição. Essa pesagem que diverge dos 0,45 kg *per capita* conhecidos, advém do nível cultural da clientela, da atividade da maioria dos consumidores (construção civil, serviços mecânicos e assemelhados) e pela opção de comida livre que gera alta frequência de repetição e sobras nos pratos dos clientes. Convém lembrar que Magnée (1996) aplica uma folga de 20% sobre as 0,45 kg, o que atinge a 0,54 kg por pessoa. O mesmo autor adota como previsão de consumo *per capita* em bufê livre (*self-service*) 33% para carnes, 27% para saladas e 40% para guarnições.

A preparação da empresa gira em torno de 30 tipos de pratos diários e, no nível de produção do período de referência, consumiu aproximadamente 5,0 mil toneladas brutas correspondentes a carnes, guarnições e saladas incluindo nesse montante as perdas de processo e consumo interno pelos trabalhadores. A figura 63, a seguir, discrimina a participação líquida dos insumos em cada produto.

DISTRIBUIÇÃO DO CONSUMO LÍQUIDO DE MATERIAIS APLICADOS						
INSUMOS	Bufê livre	Bufê kg	Rodízio	Carnes kg	Total	%
	kg	kg	kg	kg	kg	
Carnes	643,0	71,6	165,0	155,7	1.035,3	52,2
Saladas	385,8	87,6	68,8	0,0	542,2	27,4
Guarnições	257,2	106,1	41,3	0,0	404,6	20,4
Total	1286,0	265,3	275,1	155,7	1982,1	100,00
Q.Produção	2572 (un)	531 (kg)	550 (un)	156 (kg)		
Obs: Consumo líquido=mercadorias aplicadas menos consumo interno mais perdas totais de preparação e cocção e sobras.						

**Figura 63: Distribuição do consumo líquido de materiais aplicados**

A carne representa 52% do consumo por peso indicando a cultura alimentar da clientela. Este percentual é semelhante ao do consumo em bufê livre,

em função da liberdade geral de consumo (consumo exagerado de carnes e excesso de sobras nos pratos). O consumo de carnes igualmente acentuado nos rodízios justifica-se pela predisposição de o cliente saciar suas necessidades indo ao encontro ao excesso de oferta, esta diversificada, porém, diferencial aos olhos do público consumidor. O restaurante não realiza pesagens pré e pós-preparação, dificultando a mensuração de perdas de preparação.

#### 4.1.2.3 Cocção de alimentos

A cocção no restaurante estudado prende-se ao cozimento de carnes, cereais, vegetais e outros alimentos que devam ser cozidos, entendendo-se como tal as ações de assar, fritar e outros procedimentos de transformação do estado de alimento cru. A equipe de cozinha é única e participa da preparação e da cocção sendo suas atividades divididas pelo tempo de envolvimento em cada uma delas.

A cozinha planeja e informa o proprietário das necessidades dos pratos para o dia seguinte bem como das variedades de carnes para o rodízio. As inovações nas ofertas de cardápio e de carnes que envolvam maiores custos são previamente aprovadas pelo proprietário. A partir daí, as quantidades necessárias de mercadorias são conferidas com a existência em estoque, iniciando-se o processo de compras.

A cocção, habitualmente, sucede à preparação e continua com a decoração dos alimentos prontos nas bandejas e cubas, estas sendo colocadas na mesa do bufê ou balcão para o uso público. Outra atividade do processo de cocção é a manutenção permanente dos alimentos no bufê de modo a não faltar suprimento

ao consumidor. Encerra-se o processo com o fechamento do horário comercial, sendo as sobras recolhidas pela cozinha. O restaurante não realiza pesagens intermediárias pré e pós-cocção dificultando muito o processo de determinação de perdas.

#### 4.1.2.4 Perdas de produção

As perdas de preparação correspondem aquelas ocorridas durante o período de preparação e cocção dos alimentos e são originadas pela limpeza, corte, descartes e outros trabalhos de manipulação e cozimento.

A literatura relaciona inúmeras perdas de rendimento de produtos durante o processo de preparação, porém aconselha a não se limitar aos índices fornecidos em razão da tecnologia utilizada em cada estabelecimento tornando os índices muito variáveis. Teichmann (1987) observa que o fator de correção pode ser estabelecido na própria empresa.

A cocção por seu turno traz perdas e ganhos de produção podendo acontecer até um réditio positivo no cálculo, objeto de ingredientes adicionados ou ainda pelo crescimento de peso de cereais e massas.

Não foi utilizado um sistema de pesagens para mensuração das perdas dentro do processo de preparação e cocção de alimentos do restaurante estudado, que envolveria vários momentos de pesagens, ou sejam: a) pesagem na conferência do recebimento da compra, b) pesagem prévia à preparação, c) pesagem pós-preparação, d) pesagem pré-cocção, e) pesagem pós-cocção, inclusive para churrascos a serem servidos nos espetos.

Este processo oneroso provocou dificuldade para a realização das referidas pesagens e fez com que as perdas e ganhos de produção fossem calculados com base nos indicadores apontados por Ribeiro (2002), ou sejam: a) preparação: perda de 27% sobre as quantidades de matérias primas aplicadas, b) cocção: ganho de 8% sobre as mesmas quantidades, resultando um percentual líquido de 19% representando perda de produção.

Calculando-se os citados percentuais sobre os custos dos materiais aplicadas no processo de produção (bufê livre, bufê em kg, carnes em kg e rodízio), verifica-se a perda de produção de R\$ 2.280,02, equivalente a 52 % do resultado.

As perdas de rendimento de matérias primas constituem custo de produção e estão embutidas no cálculo do custo de materiais aplicados, merecendo, porém, medidas urgentes para a sua minimização.

#### 4.1.3 Controle de comercialização

O controle da comercialização abrange os processos de compras em geral para o restaurante, armazenagem de produtos de bar e copa e as vendas de refeições, bebidas e guloseimas. As compras de matérias primas para aplicação na produção e as compras de bebidas e outros alimentos acham-se concentrados na comercialização pelo relacionamento externo tal como as vendas.

Apesar de o restaurante operar suas vendas à vista, mantém operações de curtíssimo prazo com clientes garantidos pelas empresas comerciais. O controle da armazenagem tal como na produção foi incorporado à função de comercialização pelo fato de ser exercido pelo serviço de venda de bar e copa.

#### 4.1.3.1 Compras

As compras são normalmente efetuadas pelo proprietário que exerce toda a rotina de compras, isto é, recebe as listagens das necessidades da cozinha e bar e copa, pesquisa preço, faz pedidos e realiza pessoalmente as compras. As previsões de necessidade de alimentos (insumos) são feitas diariamente pelo *chef* de cozinha, inclusive churrasqueiro, porém nada formalizado, cabendo ao comprador pesquisar preço e escolher qualidade. As previsões de bebidas quentes, bebidas frias e guloseimas são feitas pelo bar e copa e encaminhadas ao proprietário.

O estabelecimento não formaliza a rotina de compra e os formulários sugeridos pela literatura deixam de ser aplicados até por uma questão de análise de benefício/custo. As mercadorias (alimentos e bebidas) são de suprimento externo imediato dispensando a manutenção de estoque.

A figura 64 apresenta o resumo em termos físicos e financeiros das compras realizadas no período, ou sejam, carnes guarnições e saladas para a produção, bebidas e guloseimas para a comercialização.

DEMONSTRATIVO DE COMPRAS			
TIPO	QUANT. KG	VALOR	%
Carnes	2.321,37	8.107,49	48,54
Saladas	2.029,47	1.512,47	9,06
Guarnições	1.816,86	2.583,68	15,47
Bebidas frias	-	3.719,86	22,27
Bebidas quentes	-	478,91	2,87
Guloseimas	-	298,73	1,79
Total	-	16.701,14	100,00

**Figura 64: Demonstrativo de compras**

Os Apêndices 5 a 14 indicam os modelos de relatório para acompanhamento e controle das compras diárias de alimentos destinados à produção e revenda.

#### 4.1.3.2 Armazenagem de bebidas e outros

O estabelecimento também não possui registro efetivo das compras de bebidas e procede de modo igual ao controle de compras e guarda de alimentos para a produção, ou seja, exerce o controle visual da existência.

A facilidade de reposição de materiais e bebidas para o bar e copa pode recomendar a ausência da rotina formal de controle com reflexos positivos na economia de custos. Foram igualmente implementados controles em fichas de prateleiras e registros à parte dos itens estocados nos congeladores.

Os controles de vendas diárias em termos físicos devem auxiliar nas baixas das bebidas do depósito.

Tal como para os alimentos destinados à produção, foi efetuado um **inventário inicial** em **um inventário final** do período para determinação das sobras de bebidas e outros produtos de bar e copa, procedendo-se o registro contábil dos estoques. O registro contábil do custo da mercadoria vendida foi efetuado também com base nos referidos inventários. A figura 65 indica por grupo, o saldo financeiro inicial e final do estoque de produtos de bar e copa.



POSIÇÃO FINANCEIRA DO ESTOQUE				
TIPO	INÍCIO DO PERÍODO		FIM DO PERÍODO	
	VALOR	%	VALOR	%
Bebidas frias	1.322,78	66,50	1.132,15	50,32
Bebidas quentes	360,28	18,11	570,78	11,65
Guloseimas	305,99	15,39	547,12	24,32
Total	1.989,05	100,00	2.250,05	100,00

**Figura 65: Posição financeira do estoque (bar e copa)**

Os Apêndices 12 e 14 mostram os relatórios para controle das posições do estoque inicial e final do período, em termos físicos e financeiros por item de material estocado e grupo de mercadorias.

#### 4.1.3.3 Vendas

As vendas diárias do restaurante obedecem a seguinte rotina de informação: atendimento, emissão da comanda, fechamento da conta e cobrança ou débito.

Todas as vendas foram realizadas no recinto do salão. O bar e a copa forneceram aos garçons as bebidas no balcão.

O estabelecimento possui o *self-service* para o bufê livre, bufê em quilo, carnes em quilo e complemento alimentar para o rodízio de carnes. A distribuição do rodízio de carnes na forma de espeto corrido é feita pelos garçons. As guloseimas têm muito pouca expressão nas vendas e são mantidas mais no sentido de servir a clientela, sendo, em inúmeros casos, objeto de brindes (doces, chocolates e outros).

Após a prestação de contas com base nas comandas, os valores foram recebidos ou debitados mediante solicitação do garçom baseado em autorização prévia do proprietário. As comandas são sempre indispensáveis para atendimento à clientela.

No final da jornada diária foi efetuada a apropriação das vendas por tipo de refeição (bufê livre, bufê em quilo, rodízio de carnes, carnes em quilo, bebidas quentes, bebidas frias e guloseimas) que serviram de base para a contabilização das receitas e composição do relatório de acompanhamento diário de vendas por produto, conforme Apêndice 18.

O estabelecimento não possui qualquer transação por cartão de crédito existindo, porém, vendas por ticket e vales-refeição, esses contabilizados como ingressos de caixa em função de o mercado de alimentos os receberem normalmente em pagamento.

Os indicadores de vendas devem figurar em item próprio no final deste capítulo.

#### 4.1.3.4 Perdas comercialização

Pelo fato de o restaurante não proceder pesagem final, o montante dessas perdas não é conhecido. Para que se pudesse ter conhecimento, mesmo inexato, porém aproximado para questionamento, foi aplicado o percentual de 20,5 % (sobras limpas) sobre o valor das matérias primas aplicadas, objeto do estudo efetuado por Ribeiro (2002) em estabelecimento do gênero. Assim sendo, as sobras calculadas sobre as matérias primas aplicadas acusaram o valor de R\$ 2.460,05 ou

seja, 56 % do resultado negativo obtido no período. As perdas de produção e as sobras de comercialização acusam o montante de R\$ 4.740,07, isto é, 108 % do resultado negativo de R\$ 4.373,01 apresentado na DRE, o que recomenda decisões imediatas.

#### 4.1.4 Indicadores

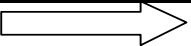

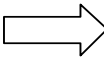

A seguir deve ser apresentada uma série de indicadores os quais servirão de balizamento para que o empresário possa melhor acompanhar e tomar decisões internas relativas ao seu restaurante.

Muitos dos indicadores não têm padrão comparativo, cabendo à organização iniciar a implantação e um banco de dados para comparativos futuros.

Apesar de serem emitidas as demonstrações de balanço separadamente (meses de maio e junho/2004), não se realizou análise comparativa das duas gestões, a não ser as indicações percentuais da evolução das contas entre os dois períodos, conforme indicam os dois balanços. Portanto este item prendeu-se à posição do balanço levantado em junho/2004.

##### a) Indicadores de balanço

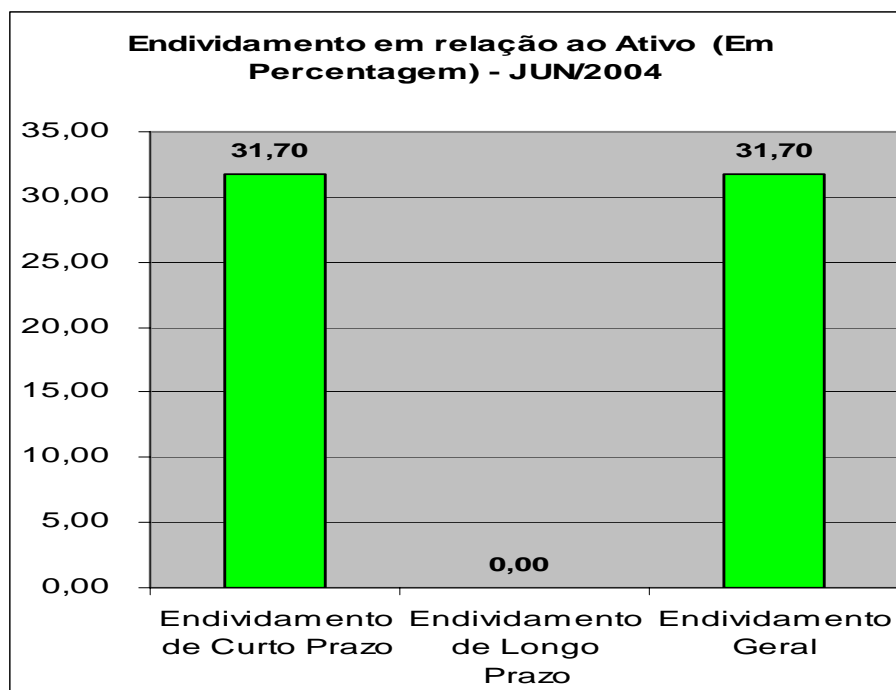
Os indicadores de balanço a seguir mostram os índices de solvência e liquidez, endividamento e análise simplificada do capital de giro. Aqueles indicadores, cujos parâmetros são conhecidos pela literatura, acham-se devidamente estruturados para leitura e análise.

INDICADORES			
ANÁLISE DA LIQUIDEZ		Jun-04	INDICADORES PADRÃO
Solvência	AT/(PC+ELP+REF)	3,15	> 1,50
Liquidez Geral	AC+RLP/PC+ELP	0,56	1,00 a 2,50
Liquidez Corrente	AC/PC	0,56	1,00 a 2,50
Liquidez a Seco	(AC-EST)/PC	0,27	0,75 a 1,50
Liquidez Imediata	DISP/PC	0,01	0,05 a 0,20
CONCLUSÃO 		SUFICIENTE	INSUFICIENTE
ANÁLISE DO ENDIVIDAMENTO		Jun-04	
=> Em Relação ao Ativo Total		VARIÁVEIS	INDICADORES (%)
Endividamento de Curto Prazo		PC/AT	31,70
Endividamento de Longo Prazo		ELP/AT	0,00
Endividamento Geral		PC+ELP/AT	31,70
=> Em Relação ao Patrimônio Líquido			
Endividamento de Curto Prazo		PC/PL	46,41
Endividamento de Longo Prazo		ELP/PL	0,00
Endividamento Geral		PC+ELP/PL	46,41
PADRÕES PARA ANÁLISE DO ENDIVIDAMENTO GERAL SOBRE O ATIVO			CONCLUSÃO 
Parâmetros de comparação			
PC + ELP <= 50% DO ATIVO		Equilíbrio	
PC + ELP > 50% até 66,67% DO ATIVO		Alerta	EQUILÍBRIO
PC + ELP > 66,67% DO ATIVO		Risco	
ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO		Jun-04	
Capital em Giro	AC + ARLP	R\$	9.432,49
Capital de Giro	AC	R\$	9.432,49
Capital de Giro Líquido	AC - PC	R\$	(7.441,52)
Capital de Giro Próprio	PL - AP	R\$	(7.441,52)
Relação Percentual	CGP / CGL	%	100,00
Capital de Giro Líquido		Capital de Giro Próprio	
CONCLUSÃO 	Suficiente	CONCLUSÃO 	Suficiente
	Insuficiente		Insuficiente

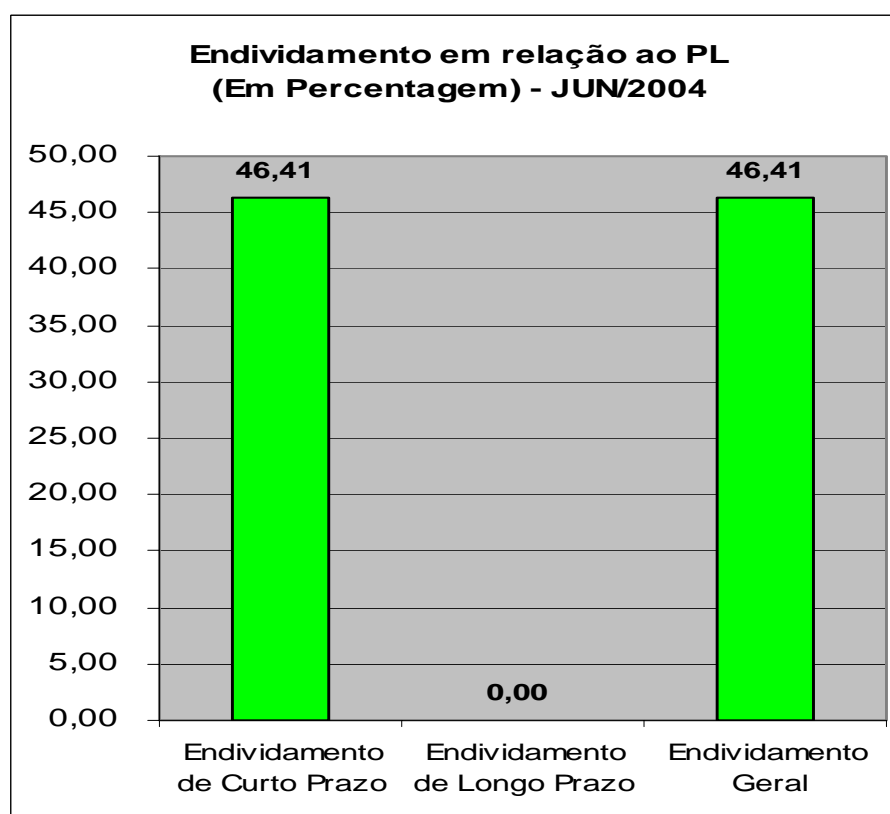
Obs: As cores indicam o resultado do diagnóstico

Figura 66: Análise de indicadores: Liquidez, Endividamento e Capital de giro

Os gráficos seguintes mostram a visualização da situação de liquidez e endividamento indicada pelo balanço patrimonial.

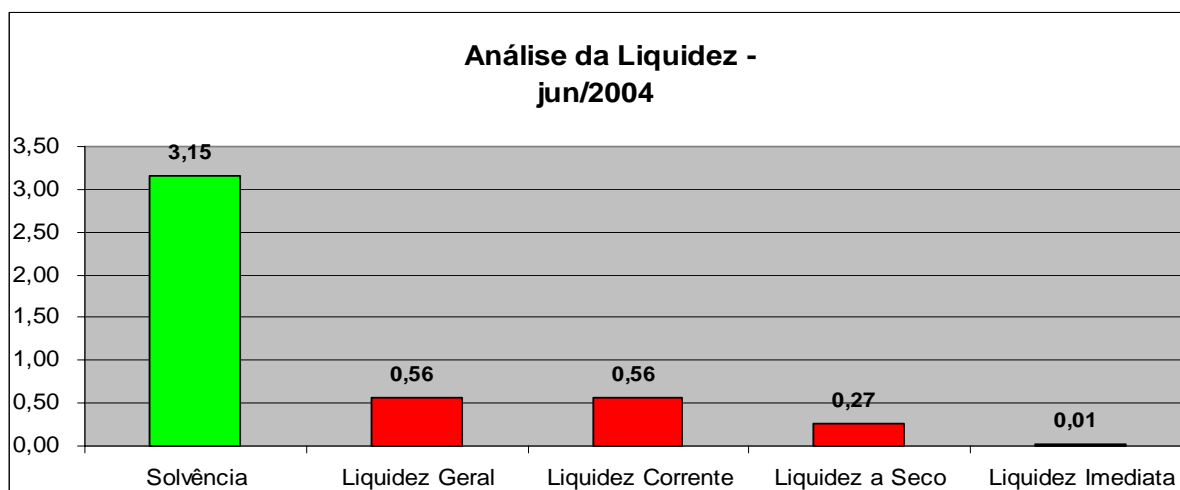


**Gráfico 13: Endividamento em relação ao ativo**



**Gráfico 14: Endividamento em relação ao patrimônio líquido**

A posição do endividamento, apesar de uma redução patrimonial sofrida no período em função do prejuízo, ainda permanece estável, merecendo por outro lado, medidas para performance na área de vendas.



**Gráfico 15: Análise de liquidez**

Os resultados da área de liquidez estão bem abaixo dos padrões recomendados e o restaurante utiliza-se de captações financeiras no mercado para cumprir compromissos de custo prazo. Em termos gerais de solvência é satisfatório pelo que apresenta seu ativo.

#### b) Indicadores de inadimplência

##### 1. Contas a receber

$(\text{Contas em atraso} / \text{Total de contas a receber}) * 100$

INDICADOR DE INADIMPLÊNCIA		
CONTAS A RECEBER	PREVISÃO	ATRASSO
Cientes	5.465,99	979,44
Empréstimos	2.507,07	207,07
Total	7.973,06	1.186,51
Percentual	15%	

**Figura 67: Inadimplência em contas a receber**

Corresponde ao percentual de contas em atraso sobre as previsões

efetuadas. O estabelecimento possui um nível de 15% de frustração de recursos. Este indicador pode ser calculado sem função do tempo de inadimplência de um, dois ou mais meses, segundo o interesse do gestor. Estes cálculos estão sendo apresentados como sugestão.

## 2. Contas a pagar

Contas em atraso / Total de contas a pagar \* 100

INDICADOR DE INADIMPLÊNCIA		
CONTAS A PAGAR	PREVISÃO	ATRASSO
Fornecedores	14.553,01	427,05
Outros credores	15.067,20	0
<b>TOTAL</b>	<b>29.620,21</b>	<b>427,05</b>
<b>INDICADOR</b>	<b>1,40%</b>	

**Figura 68: Inadimplência em contas a pagar.**

Corresponde ao percentual de atraso sobre os vencimentos das contas a pagar. Apresenta um índice praticamente nulo objeto de captações de recursos para solução dos compromissos. Como em contas a receber este cálculo pode ser desenvolvido para detectar o índice de inadimplência relativo a um mês, dois ou mais meses.

## c) Indicadores de resultado

ANÁLISE DE RENTABILIDADE	VARIÁVEIS	REPRESENTAÇÃO	INDICADORES
Margem Operacional bruta de lucro	L.O.B./R.O.L.	%	18,18
Margem Operacional Líquida de Lucro	L.O.L./R.O.L.	%	(15,58)
Margem Líquida de Lucro	L.L.Ex./R.O.L.	%	(15,44)
Rotatividade do Ativo	R.O.L./AT	VEZES	0,53
Rotatividade do Ativo Permanente	R.O.L./AP	VEZES	0,65
Rotatividade do Patrimônio Líquido	R.O.L./PL	VEZES	0,78
Rentabilidade Sobre o Ativo	M.L.L. * Rot. AT	%	(8,22)
Rentabilidade Sobre o Ativo Permanente	M.L.L. * Rot. AP	%	(9,98)
Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido	M.L.L. * Rot. PL	%	(12,03)

**Figura 69: Indicadores de resultado**

O prejuízo líquido na demonstração de resultado (R\$ 4,37 mil) influi os indicadores para baixo mostrando as margens negativas observadas.

#### d) Indicadores de custos

Os indicadores calculados encontram-se com seus parâmetros devidamente referenciados com o conceito indicado também em cores, conforme segue: .

#### 1. Indicadores de custo de mercadoria vendida

INDICADORES DO CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA								
PRODUTOS	REFERÊNCIA		CÁLCULO		CONCEITO	CÁLCULO		CONCEITO
	Parâmetro		Custo/Receita	(%)Receita Total		Custo/Receita	(%)Receita Específica	
Alimentos	20%	Baixo	<u>12.064,83</u>	42%	ALTO	<u>12.064,83</u>	54%	ALTO
	25 a 30% + 30%	Médio Alto	28.473,60			22.427,70		
Bebidas	15%	Baixo	<u>4.178,90</u>	15%	BAIXO	<u>4.178,90</u>	83%	ALTO
	20 a 25% +25%	Médio Alto	28.473,60			5.045,90		
Alimentos e Bebidas	Sem padrão definido		<u>16.243,73</u>	57%	-	-	-	-
			28.473,60		-	-	-	-
					-	-	-	-
Fonseca (2000) - Tecnologias Gerenciais de Restaurantes								

Fonseca (2000) - Tecnologias Gerenciais de Restaurantes

Obs: as cores sinalizam o resultado da análise

**Figura 70: Indicadores de custo de mercadoria vendida**

Esses indicadores mostram a participação dos custos diretos comparados a parâmetros definidos pela literatura.



## 2. Indicadores de mão-de-obra mais custo de mercadoria vendida

INDICADORES DO CUSTO DE MÃO-DE-OBRA E CUSTO MERCADORIA VENDIDA					
CUSTOS	REFERÊNCIA		CÁLCULO		CONCEITO
	Parâmetro		Custo/Receita	(%)Receita	
FOLHA DE PAGAMENTO	25%	Baixo	6.009,00	21%	BAIXO
	30%	Médio	28.473,60		
	40%	Alto			
FOLHA DE PAGAMENTO	45 a 50%	Baixo	22.252,73	78%	ALTO
MAIS	+ 50 a 65%	Médio	28.473,60		
CUSTO MERC.VENDIDA	+ 65%	Alto			

Fonseca (2000) - Tecnologias gerenciais de restaurantes

Obs: A empresa dispõe de 22% de receita para atender aos custos operacionais de materiais, serviços e outros gastos mais a lucratividade esperada.

Obs: As cores sinalizam o resultado da análise

**Figura 71 - Indicadores de mão-de-obra e custo de mercadoria vendida**

Indicam a participação dos custos primários em comparação com números referenciados pela literatura.

## 3. Indicadores de participação de custos nas vendas por produto

ÍNDICES DE PARTICIPAÇÃO DE CUSTOS NAS VENDAS								
RECEITAS E CUSTOS TOTAIS	BUFÊ LIVRE	BUFÊ EM KILO	RODÍZIO CARNES	CARNES EM KILO	BEBIDAS FRIAS	BEBIDAS QUENTES	GULO-SEIMAS	TOTAIS
Receitas Totais	13.925,16	2.374,04	4.956,57	2.127,50	4.714,55	338,05	75,51	28.511,37
Custo Merc. Vendida	7.653,09	1.399,47	1.735,16	1.219,52	3.910,49	268,41	57,60	16.243,73
Custo por Atividade	9.312,54	1.719,97	2.684,05	1.160,84	1.629,48	112,24	21,53	16.640,65
Custos Totais	16.965,63	3.119,44	4.419,20	2.380,35	5.539,97	380,65	79,13	32.884,38
% Custos s/Vendas	121,83	131,40	89,16	111,89	117,51	112,60	104,80	115,34
Diferença	(21,83)	(31,40)	10,84	(11,89)	(17,51)	(12,60)	(4,80)	(15,34)

**Figura 72: Índices de participação de custos nas vendas**

Apresentam a participação dos custos e despesas por produto empregados na geração de receitas por tipo de produto vendido merecendo controle para análises internas. O relatório mostra que somente o custo do rodízio de carnes rendeu positivamente (10,84%), enquanto os demais sofreram prejuízo.

#### 4. Participação da folha de pagamento por função

<b>PARTICIPAÇÃO FOLHA PAGAMENTO P/FUNÇÃO</b> <b>Apropriação Original</b>	<b>DISTRIBUIÇÃO</b>		<b>(%) PARTIC.</b> <b>RECEITA</b>
<b>FUNÇÕES BÁSICAS</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>	<b>R\$ 28.473,60</b>
ADMINISTRAÇÃO	1.244,70	20,71	4,37
PRODUÇÃO	3.040,80	50,60	10,68
COMERCIALIZAÇÃO	1.723,50	28,68	6,05
<b>TOTAIS</b>	<b>6.009,00</b>	<b>100,00</b>	<b>21,10</b>

**Figura 73: Participação da folha de pagamento por função**

Os indicadores percentuais medem a influência do custo da mão-de-obra absorvida pelas funções básicas do estabelecimento e sua influência na receita de vendas.

#### e) Indicadores físicos de vendas

Esses indicadores servem para garantir ao estabelecimento maior segurança nas previsões de compras e previsões do consumo para a preparação de refeições diárias por tipo de produto. As figuras 74 e 75, a seguir, possuem os mesmos objetivos (previsões) porém a primeira deve informar a venda média por dia de semana do mês enquanto a segunda indica a venda semanal mensal, ambos por tipo de produto.

PARTICIPAÇÃO POR DIA DA SEMANA EM QUANTIDADE E TIPO DE REFEIÇÕES VENDIDAS NO MÊS								
			MÊS:	JUNHO/2004				
DIAS DA SEMANA	PRODUTO - QUANTIDADE							
	Bufê livre (u)		Bufê (kg)		Rodízio (u)		Carnes (kg)	
	QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS
Domingos	208,00	8,09	58,20	21,94	222,00	40,36	58,90	37,82
Segundas	395,00	15,36	15,80	5,96	20,00	3,64	5,40	3,47
Terças	425,00	16,52	32,80	12,36	45,00	8,18	13,00	8,35
Quartas	494,00	19,21	31,60	11,91	87,00	15,82	13,20	8,48
Quintas	399,00	15,51	39,90	15,04	45,00	8,18	11,45	7,35
Sextas	273,00	10,61	48,80	18,39	73,00	13,27	23,07	14,82
Sábados	378,00	14,70	38,20	14,40	58,00	10,55	30,70	19,71
		-		-		-		-
TOTAL MÊS	2.572,00	100,00	265,30	100,00	550,00	100,00	155,72	100,00

Figura 74: Venda mensal por dia de semana e por tipo de refeição

HISTÓRICO DE VENDAS SEMANAIS - QUANTIDADE E TIPO									
			MÊS	JUNHO/2004					
PERÍODO MÊS	SEMANA	PRODUTOS - QUANTIDADES							
		Bufê livre (u)		Bufê (kg)		Rodízio (u)		Carnes (kg)	
		QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS	QUANT.	% MÊS
01 a 05.06.04	1ª	569,00	22,12	71,60	26,99	69,00	12,55	15,30	9,83
06 a 12.06.04	2ª	524,00	20,37	70,40	26,54	134,00	24,36	43,75	28,10
13 a 19.06.04	3ª	582,00	22,63	47,80	18,02	142,00	25,82	37,70	24,21
20 a 26.06.04	4ª	571,00	22,20	42,90	16,17	108,00	19,64	35,57	22,84
27 a 30.06.04	5ª	326,00	12,67	32,60	12,29	97,00	17,64	23,40	15,03
TOTAIS		2.572,00	100,00	265,30	100,00	550,00	100,00	155,72	100,00

Figura 75: Venda mensal por semana e por tipo de refeição.

#### 4.1.5 Comentários finais sobre o estudo de caso

O desenvolvimento do trabalho prático requereu um determinado grau de organização interna para que se pudesse lograr êxito nas informações.

Assim sendo, foram criados formulários e planilhas eletrônicas auxiliares

que permitissem a coleta de dados, registros contábeis dos eventos e programações de redes para a apropriação dos valores. As planilhas eletrônicas acham-se todas citadas ao longo da dissertação e indicadas no sumário desta dissertação.

Foram escolhidas as áreas de controle tradicionais que mais preocupam o analista externo, na ânsia de oferecer *feedback* ao empresário relativo à saúde econômico-financeira da sua organização como forma de assessoramento.

Foram considerados na lotação do restaurante e na folha de pagamento do período analisado, os custos e encargos de dois empregados informais onerando, conseqüentemente, o custo operacional.

Os relatórios foram sendo mostrados pelas figuras e apêndices ao longo do estudo e os indicadores destacados em item próprio pela sua abrangência de caráter geral.

Foram dispensados alguns indicadores não julgados essenciais para o estudo específico.

Com relação às contas a pagar, observa-se que o empresário administra bem as suas contas e usa recursos de terceiros para cumprimento dos vencimentos em dia.

Como diagnóstico final do estudo, conclui-se que o restaurante encontra-se numa situação negativa em termos de lucratividade e rentabilidade, não tendo, inclusive, recursos financeiros para cobrir uma suposta paralisação de suas atividades, merecendo urgente decisão para implantação de mudanças.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusões**

A pesquisa de campo levada a efeito junto aos restaurantes apontou inúmeros dados que por si só justificam ações que visem contribuir para a melhoria da qualidade dos controles internos, seja pela implantação de novos controles ou aprimoramento dos já existentes.

De forma particular, é dedicada atenção especial aos prestadores de serviço *self-service* na modalidade bufê livre pelos possíveis riscos de frustração de clientes e compromisso de garantir o suprimento mesmo nas incertezas.

Quanto ao primeiro caso, observou-se que os estabelecimentos não dispõem de um acompanhamento mais preciso da frequência diária da clientela, sendo a preparação de pratos (consumo de materiais) objeto de riscos constantes de mal atendimento, ora por falta, ora por excesso de oferta, ambas prejudiciais ao negócio.

Os estabelecimentos esforçam-se em garantir o suprimento, porém inexistem dados confiáveis que recomendem maior segurança na quantidade diária a produzir por tipo de refeições, dificultando o planejamento de custos.

Observou-se uma administração informal carente de estrutura de controle, provavelmente pela inexistência de um organograma funcional com atividades

definidas ou até mesmo por insuficiência de conhecimento das necessidades de controle administrativo em todos os segmentos da organização por parte das gerências.

A inexistência de registros contábeis diários dos eventos da empresa como um todo, faltas de informação de natureza administrativa, econômica e financeira, despreocupações quanto a registros na área de produção e comercialização contribuem para a ausência de relatórios estruturados que possam oferecer *feedback* relativos a pessoal, compras, estoques, aplicações de matérias primas, vendas, receitas, custos, despesas, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e outras operações realizadas.

A inexistência de balancetes e balanços periódicos e demonstrações de resultado não oferece facilidade técnica para cálculos de indicadores relativos a endividamento, solvência, capital de giro, margens de lucratividade, taxas de retorno do investimento e outros de interesse interno para fins de comparação entre períodos e tomadas de decisão.

O planejamento financeiro é informal, isto é, não utiliza o relatório de fluxo de caixa. A conta bancária em vários estabelecimentos não é exclusiva para atender à movimentação financeira do negócio provocando impasses na administração das disponibilidades. O estudo de caso revelou a existência de saldo bancário negativo e folga em tesouraria provocando juros bancários desnecessários.

A falta de programação e a decisão casuística é a tônica observada na população pesquisada conforme indica a amostra. O gerente, proprietário ou não, por questão de cultura usa seu talento de comprar e vender, porém abandona os controles formais e toma decisões a partir da falta de recursos financeiros. Logo, dois elementos são bem conhecidos pelos empresários dos pequenos restaurantes: valores diários de vendas e suficiência financeira para saldar seus compromissos,

porém alheios a registros tecnicamente organizados para mostrar lucratividade e outros interesses de crescimento da organização.

A par das questões apontadas neste trabalho, conclui-se que esses restaurantes carecem de inúmeras decisões nas áreas abaixo indicadas.

1) Os estabelecimentos não dispõem, mesmo que de forma simplificada, de um organograma funcional definindo órgãos, funções e atividades, dificultando medidas uniformes e padronizadas dentro da organização merecendo atenção esta área institucional interna.

2) A administração de restaurantes *self-service*, especialmente os devotados ao bufê livre, não possui satisfatórios controles diários de produção (preparação e cocção) e comercialização (vendas) envolvendo falhas na previsão de compras e aplicação de matérias primas incorrendo em perdas de processo.

3) O controle de materiais em depósito é efetuado de forma visual sendo a existência somente detectada por ocasião dos inventários periódicos.

4) Os processos internos, via de regra, são informais não seguindo um padrão técnico estruturado para desenvolvimento das etapas de alimentação, processamento e controle de resultado.

5) Inexiste a informatização na área econômico-financeira, onde comumente a aplicação deve ser acentuada. A tecnologia da informação é muito pouco utilizada conforme se observou na pesquisa aos estabelecimentos prejudicando o *feedback*.

6) Os estabelecimentos não usam o contador como parceiro nos processos internos de organização, controle e registro. Esse profissional normalmente é contratado para atender às necessidades da fiscalização.

A leitura dos relatórios e indicadores sugeridos neste trabalho pode responder à pergunta da pesquisa por oferecer *feedback* ao gestor quanto a

posições atualizadas das contas de sua empresa, resultados econômico e financeiro das operações, evolução do patrimônio, enfim, a situação patrimonial e de resultado, após a gestão levada a efeito num determinado lapso de tempo.

O estudo de caso em um dos estabelecimentos pesquisados permitiu o levantamento dos setores, processos internos e atividades de um restaurante. O levantamento dos componentes patrimoniais, a contabilização diária das operações, as apropriações e registros acumulados de custos por atividade, a emissão de relatórios e a demonstração do resultado explorando o método do custeio por atividades (ABC) contribuíram para o cumprimento dos elementos citados dentro dos objetivos específicos.

Como produto deste trabalho e em cumprimento ao objetivo geral, o sistema representado pelo conjunto harmônico das planilhas eletrônicas constitui-se na ferramenta elaborada para controle gerencial dos restaurantes *self-service* de pequeno porte.

Ainda com relação ao sistema, embora tenha sido comprovada a exeqüibilidade de aplicação em serviços de restaurantes *self-service* de pequeno porte (micros e pequenas empresas), poderá ser adaptado a qualquer outro tipo de restaurante ou fornecedor de refeições, bastando, porém que se procedam as adaptações peculiares.

Finalmente, cabe acrescentar que, se por um lado observam-se deficiências nos controles dos pequenos restaurantes, por outro nota-se a criatividade e o talento individual do pequeno empresário, cujo trabalho árduo diário merece esta contribuição para atingir com sucesso seus objetivos.



## 5.2 Recomendações

Diante dos elementos citados no item anterior e partindo do método indutivo para aplicação das medidas em outros estabelecimentos do gênero, recomenda-se a atenção aos itens abaixo citados.

1) Estudo de um *software* que processe as informações levantadas pelo protótipo de sistema consubstanciado nas planilhas eletrônicas, podendo as informações de ordem administrativa, econômico-financeira, produção e comercialização serem tempestivamente visitadas pelo gestor. Tal instrumento pode ser modular e gradativamente expandido segundo as necessidades do gerenciamento. Os relatórios essenciais estão indicados nesta dissertação.

2) Formação de um banco de indicadores que permitam no futuro estabelecer comparações de melhoria.

3) Desenvolvimento de estudos para análise do rendimento de materiais visando minimização das perdas de produção.

4) Maior precisão no planejamento de refeições para bufê livre com objetivo de minimizar as sobras finais.

5) Estudos mais acurados na determinação dos preços de venda, a fim de que sejam mais realistas com os custos.

6) Análise permanente do custo para adequação à realidade dos preços de mercado.

7) Maior rigor na localização interna dos materiais armazenados. Sugere-se identificação com fichas de prateleiras, partindo-se do princípio de não se

justificar rotina de controle de estoque.

8) Estabelecimento de controle contra furtos;

9) Análise da oferta de lugares em função de superdimensionamento gerando ociosidade, logo custos.

10) Investimento na área de treinamento periódico às equipes de trabalho com vistas à inovação dos produtos, segurança, guarda e conservação de alimentos, preservação de limpeza e higiene na produção, relacionamento com clientes e outros.

11) Atualização permanente da legislação fiscal que trata da manipulação e conservação de alimentos, ambientes de produção e atendimento, áreas de conservação e guarda e uma série de recomendações para produtores de serviços de alimentação, conforme a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, Lei 6437 de 20.08.1977, resolução 216 de 15.09.2004, que corresponde a regulamentação técnica de boas práticas para serviços de alimentação em estabelecimentos gastronômicos.

12) Pesquisa periódica de satisfação do cliente;

13) Pesquisa de novos pratos e criatividade na preparação;

14) Assessoramento do contador na interpretação dos dados e informações de natureza contábil.

Finalizando, espera-se que este trabalho possa ser útil a estudantes como subsídio para novos estudos e a administradores de restaurantes como ferramenta auxiliar de trabalho. Os assuntos tratados não tiveram a pretensão de cobrir todas as necessidades, pelo contrário, devem servir de incentivo ao aprofundamento para a descoberta de melhores caminhos para um serviço de gestão de melhor qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL – Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento/ Santa Catarina. **Pesquisa de vendas no verão** <<http://www.abrasel.org.br>> acesso em 24.01.2003.

----- **Gastronomia, Entretenimento, Serviços.** Guia Abrasel, 6ª Edição, Florianópolis, SC, Odorizzi, 2002.

ABREU, Aline França de. **Sistemas de informações gerenciais** - uma abordagem orientada a negócios. Edit. IGTI, 1999.

ADIZES, Ichak. **Como resolver a crise de antigierência.** São Paulo, Pioneira, 1987.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
<<http://www.anvisa.gov.br/institucional/anvisa/apresentação.htm>> Acesso 18.06.2005.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria – um curso moderno e completo.** São Paulo, Saraiva, 1984.

ANTHONY, N. Robert. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo, Atlas, 1974.

ARRUDA, Mauro. **A inserção no mercado de produtos com a cara brasileira.** São Paulo, Agência Sebrae de Notícias-ASN, 2002.

SINDICATO de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis. **Relatório Sintético de Empresas.** Fpolis, APRESI, 2003

BAILY, Peter et al. . **Compras - Princípios e Administração.** São Paulo, Atlas, 2000.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas,** Tradução Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo, Atlas, 1999.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre, Bookmann, 2002.

BRIMSON, James. **Contabilidade por atividades. Uma abordagem de custeio baseado em atividades**. Tradução Antonio T. G. Carneiro. São Paulo, Atlas, 1996.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul, EducS, 2000

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo, Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação ao planejamento e controle de produção**. São Paulo, Mc-Graw-Hill, 1990.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades**. São Paulo, Atlas, 1995.

DASASSO, Humberto. **Metodologia de análise empresarial**. Brasília, Thesaurus Editora de Sistemas Audiovisuais, 1985.

DAYAN, Elie G. . **Restaurante: técnicas de serviços**. Caxias do Sul, EducS, 1987.

DELLARETTI F<sup>o</sup>., Osmário; DRUMOND, Brant Fátima. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni, 1994.

DE MORI, Flávio (organizador). **Administrando pequenos negócios**. Florianópolis, Escola de novos empreendedores, 1998.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.

FITZSIMMONS, James A ; FITZSIMMONS, Mona.. **Administração de serviços – operação estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre, Bookmann, 2000.

FLORENTINO, Américo Matheus. **Custos: princípios, cálculo e contabilização**, Rio de Janeiro, FGV, 1972.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo, SENAC, 2000.

FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistema de informação**. São Paulo, Makron Books, 1991.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Luz Henrique. **Administração estratégica de serviços – operações para satisfação do cliente**, Atlas, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1996.

GOMES, Josir Simeoni; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão – uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo, Atlas, 1997.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo, Atlas, 1996.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando os processos empresariais** . Tradução Luiz Liske. São Paulo, Makron Books, 1993.

HEINRITZ, Stuart F.; FARREL, Paul V. . **Compras – princípios e aplicações**. São Paulo, Atlas, 1983.

HENDRIKSEN, Michael F. Van Breda. **Teoria da contabilidade**. São Paulo, Atlas, 1999.

JOHNSON, W. Robert. **Administração financeira**, São Paulo, Pioneira, 1973.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. . **A estratégia em ação: balanced score card**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KISHEL, F. Gregori; KISHEL, Patrícia Gunter. **Como iniciar, dirigir e manter um negócio**. Rio de Janeiro, Infobook, 1994.

LIMA, Everaldo de Oliveira. **Manual de apropriação contábil**. João Pessoa, A União, 1979

LIPPEL, Usabela Laginski. **Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC**. Dissertação de mestrado, EPS/UFSC, 2002.

LOBO, Alexandre. **Manual de estrutura e organização do restaurante comercial**. São Paulo, Atheneu, 1999.

LONGENECKER, G. Justin; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, Makron Books, 1997.

MAGNÉE, M. Henri. **Manual do self-service**. São Paulo, Livraria Varela, 1996.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade**. Dissertação de mestrado EPS/UFSC, 2000.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo, TQC Comunicação e Editora, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo, Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo, Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise financeira de balanços. Abordagem básica**. São Paulo, Atlas, 1987.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo, Atlas, 1997.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. São Paulo, Atlas, 1973.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial manual de elaboração**. São Paulo, Atlas, 1989.

MORRIS, M. J. . **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo, Makron Books, 1991.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; MOSIMANN, Sílvia Fish. **Controladoria – seu papel na administração de empresas**. São Paulo, Atlas, 1999.

MOTT, Graham. **Contabilidade para não contadores**.- manual prático para não especialistas em contabilidade, São Paulo, Makron Books, 1996

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo, Atlas, 1994.

OISHI, Michitoshi. **Técnicas integradas na produção e serviços**. São Paulo, Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, Atlas, 1987.

OSTRENGA, Michael. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro, Recorde, 1993.

PACHECO, Aristides de Oliveira. **Manual do restaurante**. São Paulo, SENAC, 1993. 151p.

PACHECO, Aristides de Oliveira. **Conceitos básicos de alimentos e bebidas para nutricionistas**. São Paulo. CEATEL/SENAC, 1995.

PAULA, Paulo Breda de. **Gestão estratégica de custos**. Rio de Janeiro, FGV, 2001.

PORTER, Michael E. . **Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. Tadução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PYHRR, **Orçamento base zero – um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Rio de Janeiro, Interciência, 1981.

QUEIROZ, Antonio Diomário. **Apostila da disciplina controle de gestão –curso de especialização** – SENAI/2002, iv 82p.

RICHTER, Humberto Vendelino. *Como montar restaurante self-service*. Brasília, Sebrae, 1995.

RÚDIO, F. V. . *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis-RJ, Vozes, 1990.

SADGROVE, Kit. **Gerência da qualidade total**. São Paulo, Clio Editora, 1995.

SANTOS, Sandra Carvalho dos. **Restaurante turístico rural**. Brasília, SEBRAE/DF, 1998.

SASHKIN, Marshall; KISER Kenneth J. . **Gestão da qualidade total na prática**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

SCHMIDT, Paulo (organizador); BEUREN, Ilse Maria. **Controladoria – agregando valor para a empresa**. Porto Alegre, Bookmann, 2002.

SEBRAE/TCI. **Como abrir seu próprio negócio – manual prático de iniciação empresarial**. Florianópolis, Sebrae, 1992.

SEBRAE/SC. **Treinamento empresarial - administração financeira**. Florianópolis, Sebrae/SC, 2000.

SEBRAE – Agência Sebrae de Notícias . **A mídia e a pequena empresa**. <<http://asn.interjornal.com>> Acesso 11.12.2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, **Ester Muszkat**. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, LED/UFSC, 2000, 118P.

SINDICATO de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis. **Relatório sintético de empresas**. Florianópolis, APRESI, 2003.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção**. São Paulo, Atlas, 1999.

TEICHMANN, Ione Terezinha Mendes. **Cardápios: técnicas e criatividade**. Caxias do Sul, EDUCS, 1987.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal - Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1981.

WHITELEY, Richard C.. **A empresa totalmente voltada para o cliente – do planejamento à ação**. Rio de Janeiro, Campos, 1992.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Administração de custos em Hotelaria**. Caxias do Sul, EducS, 1993.



## APÊNDICE 01 – PESQUISA DE CAMPO RESTAURANTES

### OBJETIVO

Pesquisa exploratória para a realização de trabalho sobre “Sistema de Controle de Gestão para Restaurantes de Pequeno Porte” – “uma aplicação em serviços self service” para o curso de pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Mestrando: Antonio Fernandes de Medeiros CI 205213 SSP/SC

Matrícula no Curso: 997633

CONTATO: .....

DADOS DA EMPRESA:

1. Nome: (Nome de fantasia) .....C.F: .....
2. Localização.....Fone.....
3. Sistema de prestação de serviço: à la carte ( ) self service ( ),  
outros ( ) – indicar.....
4. Especialidade .....
- 5 Tempo que opera no mercado? anos ( ) meses.( ).
- 6 Qual o horário de atendimento ao público?.....
- 7 Quantas refeições são servidas diariamente? .....

### PESSOAL

8. Número de pessoas: na produção ( ) atendimento - recepcionistas, bar e copa, garçons, outras ( )  
apoio administrativo ( ) total ( ).
- 9 Absenteísmo (faltas). Indique estimativa/mês.....
- 10 Sistema de remuneração fixo ( S ) ( ) (N) ( ) variável (comissão) ( S ) ( ) (N) ( ) plano de cargos e  
salários estruturado ( S ) ( ) (N) ( )
- 11 Há outros incentivos (prêmios, assistência, etc.) ( S ) ( ) (N) ( )? Financeiro ( ) médico ( )  
dentista ( ) seguro de vida ( ) outros ( ) indicar.....
- 12 Os empregados são periodicamente treinados ao exercício de suas funções? (S)( ) (N) ( )  
interno ( ) externo ( )
- 13 Rotatividade de empregados (indique estimativa/mês).....

### CONTROLE

- 14 Administrador: proprietário ( ) gerente contratado ( ).
- 15 Formação do administrador: superior ( ) especialização, experiência ( ) n.médio ( ) outro  
( ).....
- 16 A contabilidade é terceirizada? ( S ) ( ) (N) ( )
- 17 Quais as informações prestadas normalmente pela contabilidade? Folha de pgto de pessoal  
( ) encargos sociais ( ) tributos e taxas ( ), para pagamento.
- 18 Há feedback quanto a gestão ? ( S ) ( ) (N) ( )
- 19 Quais os tipos de controles internos são realizados?  
Caixa e bancos ( ) contas a pagar ( ) contas a receber ( ) fluxo de caixa ( ) estoque de MP ( ) estoque  
bebidas ( ) custos produção ( ) vendas ( ) custo de comercialização ( ) custo da administração ( )  
controle de pessoal ( ) controle de bens equipamentos e instalações ( ) outros,( )  
indicar.....
- 20 A empresa tem controle especificado do patrimônio investido (bens e equipamentos em serviço)?  
(S) ( ) (N) ( ) físico ( ) financeiro ( ).....

- 21 Há computador na empresa? (S) ( ) (N) ( )  
 22 Quantas pessoas são usuários do computador? ( )  
 23 Os controles em geral são manuais ( ) efetuados por computador ( )? .....

#### CLIENTE

- 24 Qual o cliente-alvo do negócio? temporada ( ) público em geral ( ) estudantes ( ) empregados exclusivos de uma empresa ( ).  
 25 Existe alguma atratividade para conquistar/reter clientes, comparada ao concorrente? (S) ( ) (N) ( ) Qual?.....  
 26 Número de clientes: estável ( ) vem aumentando ( ) ou reduzindo ( ) nos últimos seis meses?.....

#### PREÇO

- 27 Como é determinado o preço de seus produtos? calculado ( ) mercado ( ) estimado ( ) outro ( ) .....  
 28 Qual a unidade de preço? unidade ( ) kilo ( ) outro, ( ) indicar.....  
 28 Há pesquisa de preço no mercado para acompanhamento ? (S) ( ) (N) ( )  
 29 O preço de venda está acima ( ) abaixo ( ) ou dentro do valor de mercado ( )?

#### CUSTO

- 30 A empresa possui planilhas (fichas técnicas) de custos variáveis (matéria prima e mão- obra direta e impostos por tipo de cardápio oferecido) para determinação do custo dos produtos vendidos?(S)( ) (N)( ) Explicar como é exercido.....  
 .....  
 31 É feita a distribuição dos demais custos (administração, e outros) para a composição final dos custos dos produtos vendidos? (S)( ) (N)( ) (Explicar).....  
 Existe controle de perdas? (S) ( ) (N) ( ). Explicar como é feito.....  
 32 Tem uma previsão de margem de “perda por sobra” diária entre a produção e a saída? (S) ( ) (N) ( ). Em percentagem ( %)  
 33 Como é feita a estimativa de preparação diária das refeições? Estimativa baseada em dias anteriores – série histórica. ( ) eventos ( ) outros ( ).....

#### ANÁLISE ECONÔMICA

- 34 São efetuados estudos para determinação da margem de contribuição e ponto de equilíbrio de sua empresa ? (S) ( ) (N) ( )  
 35 São calculados indicadores de lucratividade de suas vendas?. (S) ( ) (N) ( )  
 36 São calculados indicadores de rentabilidade de seu patrimônio?(S ) ( ) (N ) ( )  
 .....

#### ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO

Freq. Diário Sem. Mês

- 38 Controle disponibilidades ? S ( ) N ( ) ( ) ( ) ( )  
 39 Controle de contas a receber?. S ( ) N ( ) ( ) ( ) ( )  
 40 Controle de contas a pagar? S ( ) N ( ) ( ) ( ) ( )  
 41 Controle de fluxo de caixa? S ( ) N ( ) ( ) ( ) ( )  
 42 Quando é feita a conciliação bancária? Diária ( ) semanal ( ) mensal ( ).  
 43 Há algum cálculo que mostre a situação financeira da empresa? Liquidez S ( ) N ( ) e situação de endividamento? S ( ) N ( ) .

#### PLANEJAMENTO

- 44 É realizado algum tipo de planejamento interno?  
 Orçamento de vendas S ( ) N ( ) orçamento de custos? S ( ) N ( ).  
 Se positivo, é efetuado acompanhamento periódico das realizações? S ( ) N ( )  
 Qual a frequência? mensal ( ) trimestral ( ) outro ( ) indicar.....  
 45 A empresa realiza algum planejamento de longo prazo? (S) ( ) (N) ( ).  
 Expansão de vendas ( ) novos produtos ( ) novos mercados( ) .....

#### QUALIDADE

- 46 Quais os controles de qualidade e segurança dos produtos que são exercidos pela empresa?  
 Procedência ( ) sanidade do produto ( ) estado de conservação ( )

- prazos de validade ( ) equiptos. de conservação ( ) higienização ambiental ( )  
 Qual a frequência de inspeção? Diário ( ) semanal ( ) mensal ( ) .  
 47 Quais os controles de qualidade e segurança quanto à manipulação?  
 Exames de saúde dos empregados ( ) frequência.....  
 higiene na preparação (preparação, cocção) ( ) proteção .....  
 higiene pessoal no atendimento (distribuição e outros) ( ) apresentação.....  
 48 Existe treinamento dos empregados? (S) ( ) (N) ( ) . Quais áreas?  
 higiene pessoal ( ) higiene ambiental ( ) conservação de alimentos ( ) , preparação ( ) cocção ( )  
 atendimento? ( ) , Há uma reciclagem periódica? ( )  
 Que tipo de treinamento? interno ( ) externo (cursos, estágios) ( ) .....  
 49 É efetuada pesquisa de satisfação do cliente quanto a qualidade? S ( ) N ( ) .....

#### INOVAÇÃO

- 50 Existe permanente preocupação com a inovação/diferenciação de seus produtos para conquistar e reter clientes? (S) ( ) (N) ( ) .  
 Diversificação de cardápio ( ) divulgação antecipada de cardápio ( ) ,  
 ofertas especiais ( ) sobremesas ( ) .  
 51 Desenvolve algum esforço no sentido de manter uma inovação/diferenciação entre o seu serviço de atendimento com o de seu concorrente? (S) ( ) (N) ( ) .  
 Recepção ( ) som ambiente ( ) som ao vivo ( ) TV ( ) , ventiladores ( ) ar condicionado ( ) decoração do ambiente ( ) ,  
 higiene pessoal ( ) higiene ambiental ( ) visitação às mesas pelo gerente ( ) , preço ( ) tempo de atendimento (tempo de preparação e espera do cliente) ( ) .  
 52 Desenvolve esforço em oferecer melhores preços a seus clientes? (S)( ) (N) ( )  
 53 São pesquisadas sugestões de melhoria? (S)( ) (N) ( ) Empregados ( ) clientes ( ) .

#### TEMPO

- 54 Existe permanente análise dos processos quanto ao tempo? (S) ( ) (N) ( ) . Formal ( ) informal ( ) . Quais áreas?  
 Compras ( ) preparação ( ) cocção ( ) ,  
 atendimento ( ) controle ( ) ,  
 tempo de espera do cliente ( ) .

## APÊNDICE 02 – PLANO DE CONTAS PATRIMONIAIS

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PLANO DE CONTAS PATRIMONIAL PARA USO DE RESTAURANTES</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>SIMPLIFICADO</b> </div>			
<b>CODIGOS</b>	<b>CONTAS DO ATIVO</b>	<b>CODIGOS</b>	<b>CONTAS DO PASSIVO</b>
1000000	<b>CIRCULANTE</b>	2000000	<b>CIRCULANTE</b>
1100000	<b>Disponibilidades</b>	2100000	<b>Contas a Pagar</b>
1110000	<b>Caixa</b>	2100001	Fornecedores
1110001	Caixa	2100002	Impostos e contribuições
1120000	<b>Bancos C/ Movimento</b>	2100003	Salários e Pró-labore
1120001	Bancos C/ Movimento	2100004	Encargos Sociais
1130000	<b>Bancos C/ Aplicação</b>	2100005	Outros Credores
1130001	Bancos C/ Aplicação	2100006	Aluguéis
1200000	<b>Contas a Receber</b>	2100007	Cheques a vencer
1200001	Clientes	2100008	Empréstimos a Pagar
1200002	Diversos	2200000	<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>
1200004	Adiantamentos	2200001	Empréstimos
1300000	<b>Estoques</b>	2200002	Encargos, tributos e outros
1300001	Estoques	2300000	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>
1400000	<b>Outros Créditos</b>	2300001	Capital social realizado
1400001	Empréstimos a Receber	2300002	Reservas de Capital
1400009	Outros Créditos	2300003	Resultado
1500000	<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>		
1500001	Realizável a Longo Prazo		
1500000	<b>Outros Créditos</b>		
1500001	Outros Créditos		
1600000	<b>PERMANENTE</b>		
1600001	Imobilizado		
1600002	Intangível		
1600009	(-) Deprec./Amortiz. Acumulada		

## APÊNDICE 03 – PLANO DE CONTAS DE RESULTADO

PLANO DE CONTAS DE RECEITAS E DESPESAS PARA USO DE RESTAURANTES			
SIMPLIFICADO			
CODIGOS	RECEITAS	CODIGOS	DESPESAS
8000000	<b>RECEITAS</b>	9000000	<b>DESPESAS</b>
8100000	<b>Vendas</b>	9100000	<b>Pessoal</b>
8100001	Bufê livre	9100001	Salários e Pró-labore
8100002	Bufê a kilo	9100002	Encargos sociais e trabalhistas
8100003	Rodízio de carnes	9100003	Comissões sobre vendas
8100004	Carnes a kilo	9100004	Assistência à saúde
8100005	Bebidas frias	9100005	Seguro em grupo
8100006	Bebidas quentes	9100006	Treinamento
8100007	Guloseimas	9100007	Vales refeição e transporte
8100008	Diversas	9100008	Outros Benefícios a Empregados
		9100009	Rescisão de Contrato de Trabalho
		9100010	
		9100011	
		9200000	<b>Material</b>
		9200001	Insumos - carnes
		9200002	Insumos - saladas
		9200003	Insumos - guarnições
		9200004	Mercadorias - bebidas frias
		9200005	Mercadorias - bebidas quentes
		9200006	Mercadorias - guloseimas
		9200007	Embalagens
		9200008	Gás de cozinha
		9200009	Materiais de limpeza e higiene
		9200010	Materiais de manutenção
		9200011	Materiais de escritório
		9200012	Tapetes, toalhas e assemelhados
		9200013	Uniformes e prevenção. na prep. de alimentos
		9200014	Combustível para veículos
		9200015	Utensílio de cozinha
		9200016	Utensílio de mesa de salão
		9200017	Material de Consumo Cozinha
		9200018	Utensílios de Bar e Copa
			<b>Custo da Mercadoria Vendida</b>
		9200091	Carnes
		9200092	Saladas
		9200093	Guarnições
		9200094	Bebidas frias
		9200095	Bebidas quentes
		9200096	Guloseimas

		9300000	<b>Serviços</b>
		9300001	Honorários contábeis
		9300002	Água e esgoto
		9300003	Energia elétrica
		9300004	Segurança e vigilância
		9300005	Manutenção de equipamentos e instalações
		9300006	Despesas com veículos
		9300007	Telefone
		9300008	Correio
		9300009	Propaganda e publicidade
		9300010	Transporte
		9300011	Serviços de divulgação
		9300012	Honorários Judiciais
		9400000	<b>Outros Custos</b>
		9400001	Aluguéis e arrendamentos
		9400002	ICMS
		9400003	IPTU
		9400004	CPMF
		9400005	Juros e despesas bancárias
		9400006	Seguros de instalações
		9400007	Depreciação
		9400008	Contribuições e donativos
		9400009	Assinatura de jornais e revistas
		9400010	Licenciamento de veículos
		9400011	Amortizações
		9400012	Perdas
		9400013	Despesas Bancárias
		9400014	Despesas Diversas

## APÊNDICE 04 – CONTROLE ATIVO IMOBILIZADO

CONTROLE DO ATIVO IMOBILIZADO										
RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO										
DESCRIÇÃO	QUANT.	PU (R\$)	TOTAL VO (R\$)	INÍCIO	MÊS ACUM.		CÁLCULO EM R\$			
					M=MESES	0,10*1/12	V.ORIG.(VO)* INDICES	DEPREC. DEVIDA	DEPREC. ACUM.	SALDO A DEPRECIAR
					ATÉ 06/2004	INDICE				
Equipamentos por Atividade										
SUPERV E APOIAR ATIV. ADM.										
Banquetas	3	35,00	105,00	10	16	0,00833333	0,88	0,88	14,00	91,00
Armário de aço vertical	1	100,00	100,00	10	16	0,00833333	0,83	0,83	13,33	86,67
máquina calcular	1	100,00	100,00	10	16	0,00833333	0,83	0,83	13,33	86,67
			305,00		-		2,54	2,54	40,67	264,33
PROC E CONTR. REG. ECON/FINANC.										
Caixa de notas	1	150,00	150,00	10	16	0,00833333	1,25	1,25	20,00	130,00
Calculadora	1	150,00	150,00	12	18	0,00833333	1,25	1,25	22,50	127,50
			300,00		-		2,50	2,50	42,50	257,50
ARMAZENAR E CONTR ALIM. P/ PROD.										
Freezer horizontal tam. Grande	1	1.600,00	1.600,00	15	21	0,00833333	13,33	13,33	280,00	1.320,00
Freezer vertical c/gavetas	1	300,00	300,00	24	30	0,00833333	2,50	2,50	75,00	225,00
Freezer horizontal tam pequeno	1	250,00	250,00	24	30	0,00833333	2,08	2,08	62,50	187,50
			2.150,00		-		17,92	17,92	417,50	1.732,50
PREPARAR ALIMENTOS P/COZINHA										
Geladeiras 4 portas	2	2.600,00	5.200,00	15	21	0,00833333	43,33	43,33	910,00	4.290,00
Mesa de granito grande	1	600,00	600,00	24	30	0,00833333	5,00	5,00	150,00	450,00
Mesa de granito pequena	1	300,00	300,00	24	30	0,00833333	2,50	2,50	75,00	225,00
Mesa c/tampa inox	1	150,00	150,00	24	30	0,00833333	1,25	1,25	37,50	112,50
			6.250,00		-		52,08	52,08	1.172,50	5.077,50
PREP. SALÃO REC. ATENDER CLIENTES										
Mesa de bufê c/móvel	1	3.000,00	3.000,00	24	30	0,00833333	25,00	25,00	750,00	2.250,00
Televisão instalada	2	300,00	600,00	24	30	0,00833333	5,00	5,00	150,00	450,00
Balança eletrônica	1	250,00	250,00	20	26	0,00833333	2,08	2,08	54,17	195,83
Mesas	38	50,00	1.900,00	24	30	0,00833333	15,83	15,83	475,00	1.425,00
Cadeiras	150	10,00	1.500,00	24	30	0,00833333	12,50	12,50	375,00	1.125,00
			7.250,00		-		60,42	60,42	1.804,17	5.445,83
ARMAZ. CONTROLAR PROD DE BAR/COPA										
Balcão frigorífico	1	1.500,00	1.500,00	24	30	0,00833333	12,50	12,50	375,00	1.125,00
Freezer horizontal grande	1	800,00	800,00	24	30	0,00833333	6,67	6,67	200,00	600,00
			2.300,00		-		19,17	19,17	575,00	1.725,00
			18.555,00				154,63	154,63	4.052,33	14.502,67
			TOTAL VO (R\$)	INÍCIO	M=MESES ATÉ 06/2004	0,10*1/12 INDICE	V.ORIG.(VO)* INDICES	DEPREC. LÍQUIDA	DEPREC. ACUM.	SALDO A DEPRECIAR
CONTROLE DO ATIVO IMOBILIZADO										
RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO										
DESCRIÇÃO	QUANT.	PU (R\$)	TOTAL VO (R\$)	INÍCIO	MÊS ACUM.		CÁLCULO EM R\$			
					M=MESES	0,20*1/12	V.ORIG.(VO)* INDICES	DEPREC. DEVIDA	DEPREC. ACUM.	SALDO A DEPRECIAR
					ATÉ 06/2004	INDICE				
Equipamentos por Atividade										
SUPERV E APOIAR ATIV. ADM.										
Microcomputador	1	1.500,00	1.500,00	12	18	0,01666667	25,00	25,00	450,00	1.050,00
			1.500,00				25,00	25,00	450,00	1.050,00
PROC E CONTR. REG. ECON/FINANC.										
Calculadora	1	150,00	150,00	24	30	0,01666667	2,50	2,50	75,00	75,00
			150,00				2,50	2,50	75,00	75,00
ARMAZENAR E CONTR ALIM. P/ PROD.										
Estantes de aço montável	4	100,00	400,00	24	30	0,01666667	6,67	6,67	200,00	200,00
Ventilador	2	150,00	300,00	24	30	0,01666667	5,00	5,00	150,00	150,00
			700,00				11,67	11,67	350,00	350,00
PREPARAR ALIMENTOS P/COZINHA										
Batedeira	1	107,68	107,68	1	1	0,01666667	1,79	1,79	1,79	105,89
Liquidificador	1	190,00	190,00	9	15	0,01666667	3,17	3,17	47,50	142,50
Máquina descadora de batatas	1	300,00	300,00	6	12	0,01666667	5,00	5,00	60,00	240,00
			597,68				9,96	9,96	109,29	488,39
COZER ALIMENTOS										
Fritadeira	1	300,00	300,00	20	26	0,01666667	5,00	5,00	130,00	170,00
Panelas de pressão	2	170,00	340,00	8	14	0,01666667	5,67	5,67	79,33	260,67
Máquina de churrascqueira	1	500,00	500,00	20	26	0,01666667	8,33	8,33	216,67	283,33
Panelas de ferro	3	120,00	360,00	8	14	0,01666667	6,00	6,00	84,00	276,00
Fogão 8 bocas c/coifa	1	1.300,00	1.300,00	24	30	0,01666667	21,67	21,67	650,00	650,00
			2.800,00				46,67	46,67	1.160,00	1.640,00
PREP. AMBIENTE ATENDER BAR E COPA										
Ventilador	1	120,00	120,00	24	30	0,01666667	2,00	2,00	60,00	60,00
Máquina para preparar sucos	1	110,00	110,00	13	19	0,01666667	1,83	1,83	34,83	75,17
Liquidificador	1	120,00	120,00	4	10	0,01666667	2,00	2,00	20,00	100,00
			350,00				5,83	5,83	114,83	235,17
			6.097,68				101,63	101,63	2.259,13	3.838,55
			TOTAL VO (R\$)	INÍCIO	M=MESES ATÉ 06/2004	0,10*1/12 INDICE	V.ORIG.(VO)* INDICES	DEPREC. LÍQUIDA	DEPREC. ACUM.	SALDO A DEPRECIAR
REGISTRO PATRIMONIAL										
			24.652,68					256,25	6.311,46	18.341,22
DEPRECIÇÃO - CUSTEIO POR ATIVIDADE										
SUPERV E APOIAR ATIV. ADM.								27,54		
PROC E CONTR. REG. ECON/FINANC.								5,00		
ARMAZENAR E CONTR ALIM. P/ PROD.								29,58		
PREPARAR ALIMENTOS P/COZINHA								62,04		
COZER ALIMENTOS								46,67		
PREP. SALÃO REC. ATENDER CLIENTES								60,42		
ARMAZENAR CONTROLAR PROD DE BAR								19,17		
PREP. AMBIENTE ATENDER BAR E COPA								5,83		
TOTAIS								256,25		

## APÊNDICE 05 – REGISTRO DE COMPRAS (CARNES)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO																		
CARNES																		
Registro de Compras		UNID	Dia	01.06		Dia	02.06		Dia	03.06		(...)	Dia	29.06		Dia	30.06	
Descrição			Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	(...)	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor
1	Alcatra	kg			-			-			-	(...)			-			-
2	Capa Colchão Mole	kg			-	27,76	3,70	102,71	14,30	3,35	47,91	(...)	21,82	3,75	81,82			-
3	Capa Contra Filé	kg			-			-			-	(...)			-			-
4	Carne moída	kg			-			-			-	(...)			-			-
5	Carne suína	kg			-			-			-	(...)			-			-
6	Carré	kg			-	22,00	3,20	70,40			-	(...)			-	19,00	3,99	75,81
7	Carvão	kg			-			-			-	(...)			-			-
8	Chuleta dupla	kg			-			-			-	(...)			-			-
9	Colchão Mole	kg			-			-	25,34	5,90	149,51	(...)			-			-
10	Contra-Filé	kg			-			-			-	(...)			-			-
11	Coração de galinha	kg			-			-			-	(...)			-			-
12	Costela bovina - granito	kg	53,74	3,95	212,29			-	25,43	3,40	86,46	(...)	62,15	4,01	249,22			-
13	Costela bovina - ripa	kg			-			-			-	(...)			-			-
14	Cupim	kg			-			-	26,50	4,10	108,65	(...)			-			-
15	Estômago bovino (dobradinha)	kg			-			-			-	(...)			-			-
16	Filé de frango	kg			-			-			-	(...)			-			-
17	Filé de pescado	kg			-			-			-	(...)			-			-
18	Fraldão	kg			-			-			-	(...)			-			-
19	Frango - Coxa e sobrecoxa	kg			-	51,00	2,70	137,70	80,00	2,69	215,20	(...)	30,00	2,69	80,70			-
20	Frango carcaça	kg			-			-			-	(...)			-			-
21	Galo	kg			-			-			-	(...)			-			-
22	Lagarto bovino	kg			-	30,94	4,50	139,22			-	(...)			-			-
23	Linguiça	kg			-			-	32,00	2,97	95,04	(...)			-			-
24	Lombinho suíno	kg			-			-			-	(...)			-			-
..... (....) .....		(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
27	Ovelha	kg			-			-			-	(...)			-			-
28	Peito de frango	kg			-			-			-	(...)			-			-
29	Peixe (tainha)	kg			-			-			-	(...)			-			-
30	Pernil Suíno	kg			-	9,10	4,40	40,04			-	(...)			-	17,40	4,69	81,61
31	Peru - coxa	kg			-			-			-	(...)			-			-
32	Picanha	kg			-			-			-	(...)			-			-
33	Picanha/Alcatra	kg			-			-			-	(...)			-			-
34	Picanha/Contra-filé	kg			-			-			-	(...)			-			-
35	Presunto	kg			-			-			-	(...)			-			-
36	Sal fino temperado	kg			-			-			-	(...)			-			-
37	Sal grosso	kg			-			-			-	(...)			-			-
38	Álcool	L			-			-	12,00	1,44	17,22	(...)			-			-
39	Molhos e temperos	un.			-			-			-	(...)			-			-
40	Moela de frango	kg			-			-			-	(...)			-			-
TOTAIS/DIA			53,74		212,29	150,50		553,12	215,57		719,98	(...)	113,97		411,74	50,80		179,74



## APÊNDICE 06 – APURAÇÃO CVM (CARNES)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO														
CARNES			ACUMULADO DO MÊS			ESTOQUE INICIAL			ESTOQUE FINAL			CVM		
Registro de Compras		UNID				DATA		01.06.04		DATA		30.06.04		MÊS
Descrição			Q.	P.M.	Valor	Q.	P.M.	VALOR	Q.	P.M.	VALOR	Q.	P.M.	VALOR
1	Alcatra	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Capa Colchão Mole	kg	183,07	3,79	694,57	81,00	3,60	291,60	-	-	-	264,07	3,73	986,17
3	Capa Contra Filé	kg	129,67	3,68	476,55	42,75	3,60	153,90	64,60	3,68	237,41	107,82	3,65	393,04
4	Carne moída	kg	51,56	3,33	171,91	22,00	2,70	59,40	13,50	3,33	45,02	60,06	3,10	186,30
5	Carne suína	kg	-	-	-	4,50	4,40	19,80	-	-	-	4,50	4,40	19,80
6	Carré	kg	69,80	3,54	247,01	-	-	-	17,00	3,54	60,16	52,80	3,54	186,85
7	Carvão	kg	45,00	2,24	101,00	-	-	-	-	-	-	-	-	101,00
8	Chuleta dupla	kg	-	-	-	15,00	5,90	88,50	-	-	-	15,00	5,90	88,50
9	Colchão Mole	kg	96,22	5,77	555,38	7,35	5,50	40,43	5,90	5,77	34,05	97,67	5,75	561,75
10	Contra-Filé	kg	35,00	4,50	157,50	-	-	-	-	-	-	35,00	4,50	157,50
11	Coração de galinha	kg	50,19	4,43	222,48	16,80	3,50	58,80	15,00	4,43	66,49	51,99	4,13	214,79
12	Costela bovina - granito	kg	322,33	3,68	1.187,75	25,30	3,50	88,55	99,34	3,68	366,06	248,29	3,67	910,25
13	Costela bovina - ripa	kg	96,57	2,71	262,08	-	-	-	25,00	2,71	67,85	71,57	2,71	194,23
14	Cupim	kg	105,15	4,52	475,69	18,60	5,20	96,72	14,80	4,52	66,95	108,95	4,64	505,46
15	Estômago bovino (dobradinha)	kg	20,28	2,99	60,64	6,65	2,50	16,63	9,80	2,99	29,30	17,13	2,80	47,96
16	Filé de frango	kg	-	-	-	15,00	4,10	61,50	13,00	4,20	54,60	2,00	3,45	6,90
17	Filé de pescado	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Fraldão	kg	93,74	3,91	366,16	12,50	4,30	53,75	44,80	3,91	174,99	61,44	3,99	244,92
19	Frango - Coxa e sobrecoxa	kg	440,00	2,73	1.202,87	43,80	2,60	113,88	48,00	2,73	131,22	435,80	2,72	1.185,53
20	Frango carcaça	kg	2,26	2,15	4,85	-	-	-	-	-	-	2,26	2,15	4,85
21	Galo	kg	15,43	1,55	23,92	-	-	-	-	-	-	15,43	1,55	23,92
22	Lagarto bovino	kg	30,94	4,50	139,22	-	-	-	-	-	-	30,94	4,50	139,22
23	Linguíça	kg	132,07	3,08	406,67	8,00	3,00	24,00	12,00	3,08	36,95	128,07	3,07	393,72
24	Lombinho suíno	kg	20,00	3,50	70,00	-	-	-	-	-	-	20,00	3,50	70,00
25	Maminha	kg	53,98	6,19	333,91	12,00	6,00	72,00	5,00	6,19	30,93	60,98	6,15	374,98
26	Frações suínas (feijoada)	kg	46,80	1,52	70,92	18,50	1,25	23,13	23,00	1,52	34,85	42,30	1,40	59,19
27	Ovelha	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28	Peito de frango	kg	71,92	3,60	258,77	14,00	4,40	61,60	4,00	3,60	14,39	81,92	3,74	305,97
29	Peixe (tainha)	kg	-	-	-	100,00	2,30	230,00	-	-	-	100,00	2,30	230,00
30	Pernil Suíno	kg	93,00	4,46	414,64	3,00	4,40	13,20	20,70	4,46	92,29	75,30	4,46	335,55
31	Peru - coxa	kg	15,00	2,40	36,00	-	-	-	-	-	-	15,00	2,40	36,00
32	Picanha	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
33	Picanha/Alcatra	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34	Picanha/Contra-filé	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35	Presunto	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
36	Sal fino temperado	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
37	Sal grosso	kg	30,00	0,47	14,06	-	-	-	15,00	0,47	7,03	-	-	7,03
38	Álcool	L	24,00	1,60	38,40	-	-	-	10,00	1,60	16,00	-	-	22,40
39	Molhos e temperos	un.	27,40	2,73	74,74	-	-	-	-	-	-	-	-	74,74
40	Moela de frango	kg	20,00	1,99	39,80	-	-	-	-	-	-	20,00	1,99	39,80
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAIS/DIA			2.321,37		8.107,49	466,75		1.567,38	460,44	-	1.566,55	2.226,28	3,64	8.108,32

## APÊNDICE 07 – REGISTRO DE COMPRAS (SALADAS)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO																		
SALADAS		UNID	Dia	01.06		DIA	02.06		Dia	03.06		(...)	Dia	29.06		Dia	30.06	
Registro de Compras			Q.	P.U.	Valor	Q	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	(...)	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor
Descrição			Q.	P.U.	Valor	Q	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	(...)	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor
1	Abacaxi	kg			-			-			-	(...)			-			-
2	Acelga	kg			-			-			-	(...)			-			-
3	Açúcar	kg			-			-			-	(...)			-			-
4	Agrião	kg			-	2,60	0,75	1,95			-	(...)			-			-
5	Alface	kg			-	2,00	0,75	1,50			-	(...)			-			-
6	Almeirão	kg			-	1,20	0,45	0,54			-	(...)			-			-
7	Bacon	kg			-			-			-	(...)			-			-
8	Banana	kg			-			-			-	(...)			-			-
9	Banha hidrogenada	kg			-	8,94	3,30	29,50			-	(...)			-			-
10	Batatinha (maionese)	kg			-			-			-	(...)			-			-
11	Beringela	kg			-			-			-	(...)			-			-
12	Beterraba	kg			-			-			-	(...)			-			-
13	Bolacha	kg			-			-			-	(...)	1,00	1,69	1,69			-
14	Brócolis	kg			-	1,40	0,52	0,73			-	(...)			-			-
15	Cebola de cabeça	kg			-			-			-	(...)			-			-
16	Cebola p/conserva	kg			-			-			-	(...)			-			-
17	Cenouras	kg			-			-			-	(...)			-			-
18	Chuchu	kg			-			-			-	(...)			-			-
	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)			-			-
38	Pão	un			-			-			-	(...)	10,00	0,10	1,00			-
39	Pepino	kg			-	5,60	0,75	4,20			-	(...)			-			-
40	Pepino conserva	kg			-			-			-	(...)			-			-
41	Pera	kg			-			-			-	(...)			-			-
42	Pimentão	kg			-	5,00	1,90	9,50			-	(...)			-			-
43	Pó de Pudim	kg	0,69	1,98	1,37			-			-	(...)			-			-
44	Quiabo	kg			-			-			-	(...)			-			-
45	Rabanete	kg			-			-			-	(...)			-			-
46	Repolho	kg			-			-			-	(...)			-			-
47	Rúcula	pc	1,00	0,79	0,79			-			-	(...)			-			-
48	Sacolão diversos	kg			-			-			-	(...)			-			-
49	Sagu	kg			-			-			-	(...)			-			-
50	Sal fino	kg			-			-			-	(...)			-			-
51	Salsinha	mc			-	1,12	0,75	0,84			-	(...)			-			-
52	Tomate	kg			-	7,51	2,00	15,01			-	(...)			-			-
53	Vagem	kg			-			-			-	(...)			-			-
54	Abóbora	kg			-			-			-	(...)			-			-
55	Creme de frutas	kg			-			-			-	(...)			-			-
TOTAIS/DIA		-	1,69		2,16	47,58		80,00	51,00		75,97	(...)	29,31		12,67	2,00		1,86

## APÊNDICE 08 – APURAÇÃO CVM (SALADAS)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO														
SALADAS		UNID	ACUMULADO DO MÊS			ESTOQUE INICIAL			ESTOQUE FINAL			CVM		
Registro de Compras	DATA					01.06.04	DATA		30.06.04	MÊS		jun.04		
Descrição	Q.		P.M.	Valor	Q.	PM	VALOR	Q.	PM	VALOR	Q.	PM	VALOR	
1 Abacaxi	kg	-	-	-	5,00	1,50	7,50	4,00	1,50	6,00	1,00	1,50	1,50	
2 Acelga	kg	-	-	-	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	-	-	-	
3 Açúcar	kg	-	-	-	5,00	0,60	3,00	-	-	-	5,00	0,60	3,00	
4 Agrião	kg	8,60	0,75	6,45	1,00	0,75	0,75	1,30	0,75	0,98	8,30	0,75	6,23	
5 Alface	kg	6,75	0,95	6,43	3,00	0,75	2,25	2,90	0,95	2,76	6,85	0,86	5,92	
6 Almeirão	kg	1,20	0,45	0,54	-	-	-	-	-	-	1,20	0,45	0,54	
7 Bacon	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8 Banana	kg	18,54	0,74	13,63	15,00	0,75	11,25	-	-	-	33,54	0,74	24,88	
9 Banha hidrogenada	kg	8,94	3,30	29,50	40,00	3,00	120,00	-	-	-	-	-	149,50	
10 Batatinha (maionese)	kg	740,00	0,39	292,00	50,00	0,40	20,00	100,00	0,39	39,46	690,00	0,39	272,54	
11 Beringela	kg	-	-	-	10,00	0,75	7,50	3,00	0,75	2,25	7,00	0,75	5,25	
12 Beterraba	kg	86,00	0,43	37,30	10,00	0,95	9,50	12,37	0,43	5,37	83,63	0,50	41,43	
13 Bolacha	kg	8,00	1,01	8,07	-	-	-	-	-	-	8,00	1,01	8,07	
14 Brócolis	kg	8,51	1,16	9,89	6,00	0,50	3,00	2,70	1,16	3,14	11,81	0,83	9,75	
15 Cebola de cabeça	kg	60,00	1,17	70,00	40,00	1,20	48,00	-	-	-	100,00	1,18	118,00	
16 Cebola p/conserva	kg	16,00	1,56	25,00	10,00	0,75	7,50	-	-	-	26,00	1,25	32,50	
17 Cenouras	kg	95,42	0,58	55,26	10,00	0,25	2,50	3,65	0,58	2,11	101,77	0,55	55,65	
18 Chuchu	kg	29,95	0,58	17,46	10,00	0,30	3,00	18,20	0,58	10,61	21,75	0,45	9,85	
19 Couve	kg	30,00	0,27	8,00	-	-	-	3,50	0,27	0,93	26,50	0,27	7,07	
20 Couve flor	kg	3,88	6,18	24,00	20,00	1,20	24,00	15,00	1,30	19,50	8,88	3,21	28,50	
21 Ervilha	kg	21,00	1,16	24,32	10,20	1,00	10,20	12,00	1,33	15,96	19,20	0,97	18,56	
22 Frango para salpicão	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
23 Gelatina	kg	-	-	-	5,00	2,50	12,50	-	-	-	5,00	2,50	12,50	
24 Giló	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
25 Hortaliças (folhas)	kg	1,00	-	0,95	0,95	-	-	-	-	-	1,00	0,95	0,95	
26 Laranja	kg	46,44	0,53	24,52	8,00	0,75	6,00	-	-	-	54,44	0,56	30,52	
27 Leite	L	70,00	1,15	80,58	-	-	-	-	-	-	70,00	1,15	80,58	
28 Leite bonata	L	13,75	2,27	31,22	-	-	-	-	-	-	13,75	2,27	31,22	
29 Leite condensado	kg	11,04	2,61	28,80	-	-	-	-	-	-	11,04	2,61	28,80	
30 Leite de saquinho	L	27,00	0,94	25,42	-	-	-	-	-	-	27,00	0,94	25,42	
31 Maçã	kg	4,83	0,76	3,69	2,00	0,75	1,50	-	-	-	6,83	0,76	5,19	
32 Maionese	kg	12,00	6,75	81,00	42,00	2,50	105,00	12,00	6,75	81,00	42,00	2,50	105,00	
33 Mamão	kg	-	-	-	8,00	0,75	6,00	-	-	-	8,00	0,75	6,00	
34 Milho	kg	19,50	2,12	41,25	13,00	2,53	32,89	18,00	2,12	38,08	14,50	2,49	36,06	
35 Nabo	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
36 Óleo	lata	10,00	2,55	25,50	10,00	1,10	11,00	-	-	-	-	-	36,50	
37 Ovos	dz	83,63	1,61	134,88	10,00	1,60	16,00	-	-	-	65,54	2,30	150,88	
38 Pão	un	204,00	0,15	25,61	-	-	-	-	-	-	10,20	2,51	25,61	
39 Pepino	kg	25,60	0,73	19,20	9,00	2,75	24,75	-	-	-	34,60	1,27	43,95	
40 Pepino conserva	kg	10,90	2,50	27,25	35,20	2,30	80,96	21,59	2,50	53,98	24,51	2,21	54,23	
41 Pera	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
42 Pimentão	kg	10,00	1,46	14,60	5,00	0,75	3,75	-	-	-	15,00	1,22	18,35	
43 Pó de Pudim	kg	0,69	1,98	1,37	-	-	-	-	-	-	0,69	1,98	1,37	
44 Quiabo	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
45 Rabanete	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
46 Repolho	kg	27,45	0,66	18,09	6,00	0,30	1,80	15,00	0,66	9,88	18,45	0,54	10,00	
47 Rúcula	pc	2,93	0,97	2,83	-	-	-	0,70	0,97	0,68	2,23	0,97	2,15	
48 Sacolão diversos	kg	72,50	1,00	72,50	-	-	-	-	-	-	72,50	1,00	72,50	
49 Sagu	kg	-	-	-	6,00	1,00	6,00	-	-	-	6,00	1,00	6,00	
50 Sal fino	kg	-	-	-	20,00	0,50	10,00	-	-	-	-	-	10,00	
51 Salsinha	mc	7,78	1,19	9,22	6,00	0,45	2,70	0,60	1,19	0,71	2,64	4,25	11,21	
52 Tomate	kg	155,51	0,92	142,93	10,00	0,75	7,50	-	-	-	165,51	0,91	150,43	
53 Vagem	kg	20,00	1,15	23,00	-	-	-	-	-	-	20,00	1,15	23,00	
54 Abóbora	kg	5,15	0,75	3,86	-	-	-	-	-	-	5,15	0,75	3,86	
55 Creme de frutas	kg	45,00	1,03	46,35	-	-	-	-	-	-	45,00	1,03	46,35	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-														

## APÊNDICE 09 – REGISTRO DE COMPRAS (GUARNIÇÕES)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO																		
GUARNIÇÕES																		
Registro de Compras		UNID	Dia	01.06		Dia	02.06		Dia	03.06		(...)	Dia	29.06		Dia	30.06	
Descrição			Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	(...)	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor
1	Abóbora	kg			-			-			-	(...)			-			-
2	Aipim	kg			-			-			-	(...)			-			-
3	Arroz	kg			-			-			-	(...)			-			-
4	Bacon	kg			-			-	5,86	5,15	30,18	(...)			-			-
5	Banana	kg			-			-	4,50	1,20	5,40	(...)			-			-
6	Batata doce	kg			-			-			-	(...)			-			-
7	Batatas p/fritas	kg			-			-			-	(...)			-			-
8	Café	kg	1,00	7,16	7,16			-			-	(...)			-			-
9	Carne cozida	kg			-			-			-	(...)			-			-
10	Cebola p/molho	kg			-			-			-	(...)			-			-
11	Cenoura	kg			-			-			-	(...)			-			-
12	Cogmelo	p.			-			-			-	(...)			-			-
13	Colorau	p.			-			-	40,00	0,13	5,20	(...)			-			-
14	Extrato de tomate				-			-	2,00	4,92	9,84	(...)			-			-
15	Farinha de milho	kg			-	20,00	1,00	20,00			-	(...)			-			-
16	Farinha de rosca	kg			-			-			-	(...)			-			-
17	Farinha de trigo	kg			-			-			-	(...)			-			-
18	Farofa	kg			-			-			-	(...)			-			-
19	Feijão	kg			-			-			-	(...)			-			-
20	Macarrão	kg			-	7,50	2,20	16,50			-	(...)	3,50	1,94	6,79			-
21	Maionese	kg			-	18,00	2,23	40,14			-	(...)			-			-
22	Massa	un.	14,00	3,50	49,00			-	2,00	2,58	5,16	(...)			-			-
23	Molhos e temperos	un.			-	1,00	8,60	8,60			-	(...)			-			-
24	Óleo	lata			-	20,00	2,60	51,95			-	(...)	20,00	2,19	43,80			-
25	Ovos	dz			-			-			-	(...)			-			-
26	Pão	un.			-			-	10,00	0,10	1,00	(...)	10,00	0,10	1,00	20,00	0,10	2,00
27	Presunto	kg			-			-	2,50	3,25	8,13	(...)			-			-
28	Queijo	kg			-			-	4,00	9,33	37,32	(...)			-			-
29	Sal fino	kg			-			-			-	(...)			-			-
30	Tomate	kg			-			-			-	(...)			-			-
31	Vinagre	L			-			-	12,00	0,68	8,10	(...)			-			-
32	Margarina	kg			-			-			-	(...)	1,00	0,98	0,98			-
33	Banha hidrogenada	kg			-			-			-	(...)			-	2,00	4,27	8,54
34	Panqueca	kg			-			-			-	(...)	4,00	3,50	14,00			-
35	Nhoque	kg			-			-			-	(...)	3,00	3,50	10,50			-
36	Alho	kg			-			-			-	(...)			-			-
TOTAIS/DIA			15,00		56,16	66,50	137,19	82,86	110,32		(...)	41,50		77,07	22,00	10,54		

## APÊNDICE 10 – APURAÇÃO CVM (GUARNIÇÕES)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO													
GUARNIÇÕES			ESTOQUE INICIAL			ESTOQUE FINAL			CUSTO MERC. VENDIDA				
Registro de Compras		UNID	ACUMULADO DO MÊS			01.06.04			30.06.04			MÊS	
Descrição			Q.	P.M.	Valor	Q.	P. MEDIO	VALOR	Q.	P. MEDIO	VALOR	Q.	PM
1	Abóbora	kg	-	-	-	10,50	0,75	7,88	-	-	-	10,50	0,75
2	Aipim	kg	62,00	0,43	26,90	19,50	0,75	14,63	10,00	0,43	4,34	71,50	0,52
3	Arroz	kg	196,00	1,25	245,88	9,90	1,80	17,82	50,00	1,25	62,72	155,90	1,29
4	Bacon	kg	16,24	5,20	84,47	-	-	-	6,60	5,20	34,33	9,64	5,20
5	Banana	kg	20,50	0,75	15,40	-	-	-	5,00	0,75	3,76	15,50	0,75
6	Batata doce	kg	20,00	0,25	5,00	-	-	-	15,00	0,25	3,75	5,00	0,25
7	Batatas p/fritas	kg	612,00	0,60	364,60	61,40	0,75	46,05	198,00	0,60	117,96	475,40	0,62
8	Café	kg	5,50	4,83	26,57	-	-	-	-	-	-	5,50	4,83
9	Carne cozida	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Cebola p/molho	kg	-	-	-	20,00	0,75	15,00	20,00	0,75	15,00	-	-
11	Cenoura	kg	-	-	-	10,00	0,25	2,50	-	-	-	10,00	0,25
12	Cogmelo	p.	1,00	9,26	9,26	-	-	-	-	-	-	1,00	9,26
13	Colorau	p.	64,50	0,45	29,03	-	-	-	-	-	-	-	-
14	Extrato de tomate		2,00	4,92	9,84	-	-	-	-	-	-	2,00	4,92
15	Farinha de milho	kg	40,00	1,00	40,00	-	-	-	-	-	-	40,00	1,00
16	Farinha de rosca	kg	20,00	1,50	30,00	-	-	-	15,00	1,50	22,50	5,00	1,50
17	Farinha de trigo	kg	7,86	1,00	7,86	21,50	0,70	15,05	20,00	1,00	20,00	9,36	0,31
18	Farofa	kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Feijão	kg	61,00	1,46	89,08	15,00	1,30	19,50	1,00	1,46	1,46	75,00	1,43
20	Macarrão	kg	86,50	2,01	173,60	20,00	1,10	22,00	14,00	2,01	28,10	92,50	1,81
21	Maionese	kg	20,00	4,01	80,14	-	-	-	-	-	-	20,00	4,01
22	Massa	un.	66,83	2,95	197,04	-	-	-	-	-	-	-	-
23	Molhos e temperos	un.	47,62	3,61	172,06	-	-	-	-	-	-	-	-
24	Óleo	lata	177,00	2,41	425,80	20,00	2,70	54,00	88,00	2,41	211,70	109,00	2,46
25	Ovos	dz	30,00	1,77	53,10	-	-	-	22,50	1,77	39,83	7,50	1,77
26	Pão	un.	160,00	0,10	15,40	-	-	-	-	-	-	8,00	1,93
27	Presunto	kg	10,75	3,02	32,49	-	-	-	-	-	-	10,75	3,02
28	Queijo	kg	9,23	8,60	79,38	-	-	-	-	-	-	9,23	8,60
29	Sal fino	kg	30,00	0,47	14,06	30,00	0,50	15,00	15,00	0,47	7,03	-	-
30	Tomate	kg	-	-	-	35,00	0,75	26,25	30,00	0,75	22,50	5,00	0,75
31	Vinagre	L	24,00	0,66	15,78	12,00	0,65	7,80	8,00	0,66	5,26	-	-
32	Margarina	kg	2,34	1,20	2,80	-	-	-	-	-	-	-	-
33	Banha hidrogenada	kg	86,00	3,36	289,14	-	-	-	48,00	3,36	161,38	-	-
34	Panqueca	kg	8,00	3,50	28,00	-	-	-	-	-	-	8,00	3,50
35	Nhoque	kg	6,00	3,50	21,00	-	-	-	4,00	3,50	14,00	2,00	3,50
36	Alho	kg	-	-	-	3,00	5,00	15,00	3,00	5,00	15,00	-	-
TOTAIS/DIA			1.816,86		2.583,68	287,80		278,47	573,10	-	790,61	1.163,28	2.071,54

## APÊNDICE 11 – REGISTRO DE COMPRAS (BEBIDAS FRIAS)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO																							
BEBIDAS FRIAS																							
Registro de Compras		UNID	Dia	01.06			Dia	02.06			Dia	03.06			(...)	Dia	29.06			Dia	30.06		
Descrição			Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	(...)	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor		
1	Água	500 ml			-	24,00	0,63	15,12			-	(...)			-			-	60,00	0,74	44,50		
2	Água c/gás	500 ml			-	24,00	0,71	17,04			-	(...)			-			-			-		
3	Água mineral Fontana	350 ml			-			-			-	(...)			-			-			-		
4	Água Tônica	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
5	Água tônica garrafa	350 ml			-	12,00	1,02	12,24			-	(...)			-			-			-		
6	Cerveja Antártica	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
7	Cerveja Bohemia	600 ml			-			-			-	(...)			-			-			-		
8	Cerveja Brahma shop	600 ml			-	48,00	1,41	67,68			-	(...)			-			-			-		
9	Cerveja Cronenbeer	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
10	Cerveja Malzbeer	355 ml			-			-			-	(...)			-			-			-		
11	Cerveja Malzbeer	600 ml			-			-			-	(...)			-			-	24,00	1,39	33,42		
12	Cerveja Skol garrafa	600 ml			-	72,00	1,47	105,84			-	(...)			-			-	24,00	1,46	35,02		
13	Cerveja Skol lata	lata			-	24,00	1,04	24,96			-	(...)			-			-			-		
14	Coca Cola	290 ml			-			-			-	(...)			-			-			-		
15	Coca Cola	2 L			-			-	24,00	1,59	38,16	(...)			-			-			-		
16	Coca Cola	600 ml			-			-			-	(...)			-			-			-		
17	Coca Cola	lata			-			-	24,00	0,84	20,16	(...)			-			-			-		
18	Coca cola light	lata			-			-	24,00	0,87	20,88	(...)			-			-			-		
19	Fanta	290 ml			-			-			-	(...)			-			-			-		
20	Fanta de dois litros	2L			-			-	16,00	1,78	28,48	(...)			-			-			-		
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)			-			-			-		
36	Cerveja Brahma de 350 ml	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
37	Cerveja Bavária Pilsen 350 ml	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
38	Laranjas	kg			-			-			-	(...)			-			-			-		
39	Soda Limonada Antártica P7	600 ml			-			-			-	(...)			-			-			-		
40	Soda Limonada Antártica lata	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
41	Sprite 350 ml	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
42	Sukita Pet	600 ml			-			-			-	(...)			-			-	12,00	1,15	13,79		
43	Soda limonada Antártica Pet 2L	2L			-			-			-	(...)			-			-			-		
44	Sukita lata	350 ml			-			-			-	(...)			-			-			-		
45	Gelo	kg			-			-			-	(...)			-			-			-		
46	Sprite Pet	2L			-			-			-	(...)			-			-			-		
47	Kuat G Pet	2L			-			-			-	(...)			-			-			-		
48	Água mineral (copo)	cp			-			-			-	(...)			-			-	48,00	0,25	12,00		
49	Cerveja Brahma (lata)	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
50	Água minerao 350 ml	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
51	Kuat 350 ml	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
52	Ice Tea	lata			-			-			-	(...)			-			-			-		
TOTAIS/DIA			-		-	246,00		306,26	124,00		139,62	(...)			-			-			203,24		

## APÊNDICE 12 – APURAÇÃO CVM (BEBIDAS FRIAS)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO														
BEBIDAS FRIAS					ESTOQUE INICIAL			ESTOQUE FINAL			CUSTO DA MERC. VENDIDA			
Registro de Compras		UNID	ACUMULADO DO MES			DATA			DATA			MES		
Descrição			Q.	P.M.	Valor	Q.	P. MÉDIO	VALOR	Q.	P. MÉDIO	VALOR	Q.	P.MÉDIO	VALOR
1	Água	500 ml	97,00	0,70	67,62	28	0,45	12,60		-	-	125,00	0,64	80,22
2	Água c/gás	500 ml	48,00	0,71	34,20	17	0,55	9,35		-	-	65,00	0,67	43,55
3	Água mineral Fontana	350 ml	84,00	0,64	53,74			-		-	-	84,00	0,64	53,74
4	Água Tônica	lata	24,00	1,07	25,56	14	0,70	9,80	23,00	1,07	24,50	15,00	0,72	10,87
5	Água tônica garrafa	350 ml	12,00	1,02	12,24					-	-	12,00	1,02	12,24
6	Cerveja Antártica	lata	12,00	0,89	10,68	12	0,80	9,60	18,00	0,89	16,02	6,00	0,71	4,26
7	Cerveja Bohemia	600 ml	24,00	1,80	43,20	10	1,80	18,00	4,00	1,80	7,20	30,00	1,80	54,00
8	Cerveja Brahma shop	600 ml	240,00	1,40	337,04				38,00	1,40	53,36	202,00	1,40	283,68
9	Cerveja Cronenbeer	lata	12,00	1,23	14,76	8	1,50	12,00	15,00	1,23	18,45	5,00	1,66	8,31
10	Cerveja Malzbeer	355 ml	12,00	1,26	15,08	36	1,40	50,40	16,00	1,26	20,11	32,00	1,42	45,37
11	Cerveja Malzbeer	600 ml	24,00	1,39	33,42	24	1,40	33,60	29,00	1,39	40,39	19,00	1,40	26,64
12	Cerveja Skol garrafa	600 ml	504,00	1,45	729,04	70	1,40	98,00	110,00	1,45	159,12	464,00	1,44	667,92
13	Cerveja Skol lata	lata	444,00	1,01	446,59	45	1,00	45,00	122,00	1,01	122,71	367,00	1,01	368,88
14	Coca Cola	290 ml	-	-	-			-		-	-	-	-	-
15	Coca Cola	2 L	280,00	1,69	473,06	164	1,65	270,60	21,00	1,69	35,48	423,00	1,67	708,18
16	Coca Cola	600 ml	-	-	-			-		-	-	-	-	-
17	Coca Cola	lata	312,00	0,87	269,92	310	0,78	241,80	66,00	0,87	57,10	556,00	0,82	454,62
18	Coca cola light	lata	48,00	0,88	42,34				11,00	0,88	9,70	37,00	0,88	32,63
19	Fanta	290 ml	-	-	-			-		-	-	-	-	-
20	Fanta de dois litros	2L	48,00	1,79	86,14					-	-	48,00	1,79	86,14
(...)	(...)	(...)												
36	Cerveja Brahma de 350 ml	lata	48,00	1,04	49,68			-		-	-	48,00	1,04	49,68
37	Cerveja Bavária Pilsen 350 ml	lata	24,00	0,99	23,72			-	13,00	0,99	12,85	11,00	0,99	10,87
38	Laranjas	kg	9,00	0,59	5,28			-		-	-	9,00	0,59	5,28
39	Soda Limonada Antártica P7	600 ml	12,00	1,06	12,72			-	11,00	1,06	11,66	1,00		1,06
40	Soda Limonada Antártica lata	lata	24,00	1,09	26,16			-	21,00	1,09	22,89	3,00	1,09	3,27
41	Sprite 350 ml	lata	24,00	0,91	21,95			-	9,00	0,91	8,23	15,00	0,91	13,72
42	Sukita Pet	600 ml	24,00	1,09	26,27			-	12,00	1,09	13,13	12,00	1,09	13,13
43	Soda limonada Antártica Pet 2L	2L	18,00	1,33	24,01			-	5,00	1,33	6,67	13,00	1,33	17,34
44	Sukita lata	350 ml	12,00	1,08	13,00			-	10,00	1,08	10,83	2,00	1,08	2,17
45	Gelo	kg	22,50	0,80	18,00			-		-	-	22,50	0,80	18,00
46	Sprite Pet	2L	8,00	1,89	15,13			-	6,00	1,89	11,35	2,00	1,89	3,78
47	Kuat G Pet	2L	8,00	1,52	12,17			-	3,00	1,52	4,56	5,00	1,52	7,61
48	Água mineral (copo)	cp	48,00	0,25	12,00			-	48,00	0,25	12,00	-	-	-
49	Cerveja Brahma (lata)	lata	-	-	-	38,00	1,05	39,90	34,00	1,00	34,00	4,00	1,48	5,90
50	Água minerao 350 ml	lata	-	-	-	95,00	0,55	52,25	90,00	0,55	49,50	5,00	0,55	2,75
51	Kuat 350 ml	lata	-	-	-	16,00	0,92	14,72	14,00	0,92	12,88	2,00	0,92	1,84
52	Ice Tea	lata	-	-	-	20,00	1,12	22,40	16,00	1,10	17,60	4,00	1,20	4,80
TOTAIS/DIA					3.719,86			1.322,78		-	1.132,15			3.910,49

## APÊNDICE 13 – REGISTRO DE COMPRAS (BEBIDA QUENTE/GULOSEIMA)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO																		
Registro de Compras		UNID	Dia	01.06		Dia	02.06		Dia	03.06		(...)	Dia	29.06		Dia	30.06	
BEBIDAS QUENTES			Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	(...)	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor
1	Açúcar	kg	2	2,98	5,96			-			-	(...)			-			-
2	Bütter	L			-			-			-	(...)			-			-
3	Cachaça	L			-			-			-	(...)			-			-
4	Campanha	L			-			-			-	(...)			-			-
5	Campari	L			-			-			-	(...)			-			-
6	Conhaque Dreher	L			-			-			-	(...)			-			-
7	Fernet	L			-			-			-	(...)			-			-
8	Gin	L			-			-			-	(...)			-			-
9	Limão	kg			-			-			-	(...)	4,51	0,39	1,76			-
10	Martini Doce	L			-			-			-	(...)			-			-
11	Martini Seco	L			-			-			-	(...)			-			-
12	Room Bacardi	L			-			-			-	(...)			-			-
13	Steinhäger	L			-			-			-	(...)			-			-
14	Undenberg	L			-			-			-	(...)			-			-
15	Vinho	L			-			-			-	(...)			-			-
16	Vinho Garrafão	L			-			-			-	(...)			-			-
17	Vodka Maruska	g			-			-			-	(...)			-			-
18	Vodka Rayska	L			-			-			-	(...)			-			-
19	Vodka Smirnoff	L			-			-			-	(...)			-			-
20	Whisky Drurys	L			-			-			-	(...)			-			-
21	Wisky Natus Nobilis	L			-			-			-	(...)			-			-
22	Wisky Passaport	L			-			-			-	(...)	2,00	22,69	45,38			-
23	Catuaba	L			-			-			-	(...)			-			-
24	Gelo	kg			-			-			-	(...)			-			-
25	Raiz amarga	870 ml			-			-			-	(...)	12,00	2,64	31,68			-
26	Vermouth branco	870 ml			-			-			-	(...)	12,00	2,66	31,92			-
TOTAIS/DIA						5,96	-	-	-	(...)	-				110,74			
Registro de Compras		UNID	Dia	01.06		Dia	02.06		Dia	03.06		(...)	Dia	29.06		Dia	30.06	
GULA			Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	(...)	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor
Sorvetes em geral		um			-			-			-	(...)			-			-
Caramelos em geral		um			-			-			-	(...)	1,00	77,52	77,52			-
Chocolates em geral		um			-			-			-	(...)			-			-
Chicletes		um			-			-			-	(...)			-			-
TOTAIS/DIA			-		-	-	-	-	-	(...)	1,00		77,52	-	-			-



## APÊNDICE 14 – APURAÇÃO CVM (BEBIDA QUENTE/GULOSEIMA)

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO														
						ESTOQUE INICIAL			ESTOQUE FINAL			CUSTO DA MERC VENDIDA		
Registro de Compras		UNID		ACUMULADO DO MÊS		DATA			DATA			MÊS		
BEBIDAS QUENTES			Q.	P.M.	Valor	Q.	P. MÉDIO	VALOR	Q.	P. MÉDIO	VALOR	Q.	P.MÉDIO	VALOR
1	Açúcar	kg	57,00	0,71	40,33	-		-	14,00	0,71	9,91	43,00	0,71	30,42
2	Bütter	L	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
3	Cachaça	L	20,00	1,20	24,00	4,00	2,50	10,00	14,00	1,20	16,80	10,00	1,72	17,20
4	Campanha	L	-	-	-			-		-	-			-
5	Campari	L	-	-	-	2,00	12,00	24,00	2,00	12,00	24,00	-	-	-
6	Conhaque Dreher	L	13,00	4,82	62,69	6,00	4,82	28,92	11,00	4,82	53,05	8,00	4,82	38,56
7	Fernet	L	-	-	-			-		-	-	-	-	-
8	Gin	L	-	-	-			-		-	-	-	-	-
9	Limão	kg	6,51	0,58	3,81	2,00	0,58	1,16	8,00	0,52	4,19	0,51	1,52	0,78
10	Martini Doce	L	-	-	-	4,00	5,80	23,20	3,00	5,80	17,40	1,00	5,80	5,80
11	Martini Seco	L	-	-	-			-		-	-	-	-	-
12	Room Bacardi	L	1,00	9,85	9,85	2,00	9,00	18,00	2,00	9,85	19,70	1,00	8,15	8,15
13	Steinhäger	L	3,00	8,87	26,60	2,00	9,00	18,00	3,00	8,87	26,60	2,00	9,00	18,00
14	Udenberg	L	1,00	12,64	12,64			-	1,00	12,64	12,64	-	-	-
15	Vinho	L	-	-	-	6,00	3,50	21,00	4,00	3,50	14,00	2,00	3,50	7,00
16	Vinho Garrafão	L	2,00	14,10	28,20	4,00	16,50	66,00	6,00	14,10	84,60	-	-	9,60
17	Vodka Maruska	g	-	-	-	3,00	3,50	10,50	3,00	3,50	10,50	-	-	-
18	Vodka Rayska	L	-	-	-	5,00	4,00	20,00	5,00	4,00	20,00	-	-	-
19	Vodka Smirnoff	L	2,00	12,45	24,90	3,00	12,50	37,50	2,00	12,45	24,90	3,00	12,50	37,50
20	Whisky Drurys	L	-	-	-	3,00	10,00	30,00	1,00	10,00	10,00	2,00	10,00	20,00
21	Wisky Natus Nobilis	L	-	-	-	4,00	13,00	52,00	4,00	13,00	52,00	-	-	-
22	Wisky Passaport	L	6,00	26,39	158,31	-	-	-	4,00	26,39	105,54	2,00	26,39	52,77
23	Catuaba	L	2,00	2,99	5,98	-	-	-	-	-	-	2,00	2,99	5,98
24	Gelo	kg	22,50	0,80	18,00	-	-	-	5,00	0,80	4,00	17,50	0,80	14,00
25	Raiz amarga	870 ml	12,00	2,64	31,68	-	-	-	11,00	2,64	29,04	1,00	2,64	2,64
26	Vermouth branco	870 ml	12,00	2,66	31,92	-	-	-	12,00	2,66	31,92	-	-	-
TOTAIS/DIA			-		478,91			360,28			570,78			268,41
Registro de Compras		UNID		ACUMULADO DO MÊS		DATA			DATA			MES		
GULA			Q.	P.M.	Valor	Q.	P. MÉDIO	VALOR	Q.	P. MÉDIO	VALOR	Q.	P.MEDIO	VALOR
Sorvetes em geral		um	2,00	28,95	57,90	209	1,30	271,95	234	1,30	304,00	25,85		
Caramelos em geral		um	5,00	34,65	173,24	18	0,60	10,80	309	0,55	170,01	14,03		
Chocolates em geral		um	3,00	22,53	67,59			-	109	0,55	60,02	7,57		
Chicletes		um	-	-	-	44	0,52	23,24	24	0,55	13,09	10,15		
TOTAIS/DIA			10,00		298,73			305,99		-	547,12	-	-	57,60

## APÊNDICE 15 – DEMONSTRATIVO DOS CUSTOS POR ATIVIDADE

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO					
DEMONSTRATIVO DE CUSTOS POR ATIVIDADES					
Valores em Reais (R\$)					
ATIVIDADES	ITENS DE CUSTOS	CUSTOS			
		FIXOS	VARIÁVEIS	TOTAL	PERCENT.
<b>FUNÇÃO ADMINISTRAÇÃO</b>		7.674,05	155,32	7.829,37	47,05
<b>PROCESSO: APOIO ADMINISTRATIVO</b>		5.079,92	-	5.079,92	30,53
<b>ATIVIDADE</b> Supervisionar e apoiar atividades administrativas		5.079,92	-	5.079,92	30,53
	Salários, pro-labore + encargos	238,41		238,41	
	Materiais de limpeza e higiene	506,83		506,83	
	Materiais de escritório	4,90		4,90	
	Materiais de manutenção	12,00		12,00	
	Despesas c/veículos (manut./gasolina)	480,00		480,00	
	Água e esgoto	44,00		44,00	
	Energia elétrica	1.018,13		1.018,13	
	Manutenção equip.e instalações	722,18		722,18	
	Telefone	256,00		256,00	
	Transporte	30,00		30,00	
	Aluguéis e arrendamentos	1.635,03		1.635,03	
	Assinatura de jornais e revistas	34,90		34,90	
	Segurança e vigilância	70,00		70,00	
	Depreciação equipamentos	27,54		27,54	
		-		-	
<b>PROCESSO: PESSOAL</b>		1.846,87	-	1.846,87	11,10
<b>ATIVIDADE</b> Controlar presença, movimentação e assistência		1.846,87	-	1.846,87	11,10
	Salários, pro-labore e encargos	65,68		65,68	
	Contrib. sindical	26,28		26,28	
	Benefícios a empregados	263,39		263,39	
	Assistência à saúde	13,90		13,90	
	Rescisão de contrato de trabalho	877,62		877,62	
	Honorários advocatícios	600,00		600,00	
		-		-	
<b>PROCESSO: FINANÇAS</b>		747,26	155,32	902,58	5,42
<b>ATIVIDADE</b> Processar e controlar registros econômicos e financeiros		747,26	155,32	902,58	5,42
	Salários, pro-labore + encargos	176,18		176,18	
	Honorário do Contador	260,00		260,00	
	Perdas financeiras	250,00		250,00	
	CPMF, juros e despesas bancárias	56,08		56,08	
	ICMS Simples		25,00	25,00	
	IR Simples		130,32	130,32	
	Depreciação equipamentos.	5,00		5,00	
<b>FUNÇÃO: PRODUÇÃO</b>		3.461,24	492,68	3.953,92	23,76
<b>PROCESSO: ARMAZENAGEM DE ALIMENTOS PARA A PRODUÇÃO</b>		83,58	2,74	86,32	0,52
<b>ATIVIDADE</b> Armazenar e controlar alimentos para a produção		83,58	2,74	86,32	0,52
	Salários, pro-labore + encargos	54,00		54,00	
	Despesas diversas		2,74	2,74	
	Depreciação equipamentos	29,58		29,58	
		-		-	
<b>PROCESSO: PREPARAÇÃO ALIMENTOS</b>		2.378,99	1,94	2.380,93	14,31
<b>ATIVIDADE</b> Preparar alimentos para a cozinha		2.342,27	1,94	2.344,21	14,09
	Salários, pro-labore + encargos	2.253,48		2.253,48	
	Uniformes e prevenção prep.alimentos	7,05		7,05	
	Utensílios de cozinha	19,70		19,70	
	Materiais de consumo		1,94	1,94	
	Depreciação equipamentos	62,04		62,04	
		-		-	
		-		-	
<b>ATIVIDADE</b> Controlar e analisar perdas de preparação		36,72	-	36,72	0,22
	Salários, pro-labore + encargos	36,72		36,72	
		-		-	
<b>PROCESSO: COCÇÃO DE ALIMENTOS</b>		998,67	488,00	1.486,67	8,93
<b>ATIVIDADE</b> Cozer alimentos		961,95	488,00	1.449,95	8,71
	Salários, pro-labore + encargos	888,53		888,53	
	Gás de cozinha		488,00	488,00	
	Uniformes e prevenção prep.alimentos	7,05		7,05	
	Utensílios de cozinha	19,70		19,70	
	Depreciação de equipamentos	46,67		46,67	
		-		-	
		-		-	
<b>ATIVIDADE</b> Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção		36,72	-	36,72	0,22
	Salários, pro-labore + encargos	36,72		36,72	

<b>FUNÇÃO: COMERCIALIZAÇÃO</b>		2.407,31	2.450,05	4.857,36	29,19
<b>PROCESSO: COMPRAS</b>		325,34	-	325,34	1,96
<b>ATIVIDADE</b>					
Comprar mercadorias e insumos	Salários, pro-labore + encargos	325,34	-	325,34	1,96
		325,34		325,34	
				-	
<b>PROCESSO: ARMAZENAGEM BEBIDAS E OUTROS</b>		107,64	-	107,64	0,65
<b>ATIVIDADE</b>					
Armazenar e controlar produtos de bar e copa	Salários, pro-labore + encargos	107,64	-	107,64	0,65
	Depreciação equipamentos	88,47		88,47	
		19,17		19,17	
				-	
				-	
				-	
				-	
<b>PROCESSO: VENDAS</b>		1.974,33	2.450,05	4.424,38	26,69
<b>ATIVIDADES</b>					
Preparar salão, recepcionar e atender clientes	Salários, pro-labore + encargos	1.379,84	2.450,05	3.829,89	23,02
		1.294,92		1.294,92	
				-	
	Comissão de vendas (garçons)		2.210,00	2.210,00	
	Embalagens		240,05	240,05	
	Utensílios de mesa do salão	24,50		24,50	
	Depreciação equipamentos	60,42		60,42	
				-	
Controlar e analisar sobras de comercialização	Salários, pro-labore + encargos	82,15	-	82,15	0,49
		82,15		82,15	
				-	
Preparar ambiente e atender bar e copa	Salários, pro-labore + encargos	463,32	-	463,32	2,78
		419,38		419,38	
	Utensílios de bar e copa	38,11		38,11	
	Depreciação equipamentos	5,83		5,83	
				-	
Divulgar a empresa e produtos	Salários, pro-labore + encargos	49,02	-	49,02	0,29
	Serviços de divulgação	49,02		49,02	
				-	
				-	
<b>TOTAIS DOS CUSTOS POR ATIVIDADE</b>		<b>13.542,60</b>	<b>3.098,05</b>	<b>16.640,65</b>	<b>100,00</b>
<b>EM PERCENTUAIS</b>		81,38	18,62	100,00	
<b>INSUMOS/MERCADORIAS</b>					
	Carnes		8.108,32	8.108,32	49,92
	Saladas		1.827,37	1.827,37	11,25
	Guarnições		2.071,54	2.071,54	12,75
	Bebidas frias		3.910,49	3.910,49	24,07
	Bebidas quentes		268,41	268,41	1,65
	Guloseimas		57,60	57,60	0,35
<b>TOTAIS DOS INSUMOS/MERCADORIAS</b>		-	<b>16.243,73</b>	<b>16.243,73</b>	<b>100,00</b>
<b>CUSTOS TOTAIS</b>		<b>13.542,60</b>	<b>19.341,78</b>	<b>32.884,38</b>	
<b>EM PERCENTUAIS</b>		41,18	58,82	100,00	

## APÊNDICE 16 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS POR ATIVIDADE

DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS DA ATIVIDADE "SUPERVISIONAR E APOIAR ATIV. ADM..." ENTRE AS DEMAIS							
Valores em Reais (R\$)							
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS %	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. ÁREA %	DISTRIB.
SALÁRIOS - PRÓ-LABORE ENCARGOS	Controlar presença, movim. assist. empregados	7,10	16,92	MATERIAIS, LIMPEZA, HIGIENE, MANUTENÇÃO, ALUGUÉIS/ARREND, SEGURANÇA E VIGILÂNCIA	Controlar presença, movim. assist. empregados	-	-
	Processar, controlar registros econ. financeiros	22,58	53,83		Processar, controlar registros econ. financeiros	-	-
	Armazenar e controlar alimentos para produção	3,87	9,23		Armazenar e controlar alimentos para produção	3,06	68,08
	Preparar alimentos para cozinha	-	-		Preparar alimentos para cozinha	7,85	170,19
	Controlar e analisar perdas de preparação	1,94	4,61		Controlar e analisar perdas de preparação	-	-
	Cozer alimentos	22,58	53,85		Cozer alimentos	10,20	226,92
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	1,94	4,61		Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-
	Comprar mercadorias e insumos	24,52	58,45		Comprar mercadorias e insumos	-	-
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa	3,87	9,23		Armazenar e controlar produtos de bar e copa	2,55	56,73
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	3,87	9,23		Preparar salão, recepcionar e atender clientes	72,45	1.611,16
	Controlar e analisar sobras de comercialização	1,94	4,61		Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-
	Preparar ambiente e atender bar e copa	3,87	9,23		Preparar ambiente e atender bar e copa	4,08	90,77
	Divulgar a empresa e produtos	1,94	4,61		Divulgar a empresa e produtos	-	-
TOTAIS		100,00	238,41	TOTAIS		100,00	2.223,86
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. APLIC. %	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. KM ROD %	DISTRIB.
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	Controlar presença, movim. assist. empregados	20,00	0,98	DESPESAS COM VEICULOS E TRANSPORTE	Controlar presença, movim. assist. empregados	-	-
	Processar, controlar registros econ. financeiros	60,00	2,94		Processar, controlar registros econ. financeiros	15,00	76,50
	Armazenar e controlar alimentos para produção	-	-		Armazenar e controlar alimentos para produção	-	-
	Preparar alimentos para cozinha	-	-		Preparar alimentos para cozinha	-	-
	Controlar e analisar perdas de preparação	-	-		Controlar e analisar perdas de preparação	-	-
	Cozer alimentos	-	-		Cozer alimentos	-	-
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-		Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-
	Comprar mercadorias e insumos	20,00	0,98		Comprar mercadorias e insumos	85,00	433,50
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa	-	-		Armazenar e controlar produtos de bar e copa	-	-
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	-	-		Preparar salão, recepcionar e atender clientes	-	-
	Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-		Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-
	Preparar ambiente e atender bar e copa	-	-		Preparar ambiente e atender bar e copa	-	-
	Divulgar a empresa e produtos	-	-		Divulgar a empresa e produtos	-	-
TOTAIS		100,00	4,90	TOTAIS		100,00	510,00
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. ESTIM. %	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. ESTIM. %	DISTRIB.
ÁGUA E ESGOTO	Controlar presença, movim. assist. empregados	-	-	ENERGIA ELÉTRICA	Controlar presença, movim. assist. empregados	-	-
	Processar, controlar registros econ. financeiros	-	-		Processar, controlar registros econ. financeiros	3,00	30,54
	Armazenar e controlar alimentos para produção	-	-		Armazenar e controlar alimentos para produção	25,00	254,53
	Preparar alimentos para cozinha	25,00	11,00		Preparar alimentos para cozinha	5,00	50,91
	Controlar e analisar perdas de preparação	-	-		Controlar e analisar perdas de preparação	-	-
	Cozer alimentos	15,00	6,60		Cozer alimentos	15,00	152,72
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-		Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-
	Comprar mercadorias e insumos	-	-		Comprar mercadorias e insumos	-	-
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa	-	-		Armazenar e controlar produtos de bar e copa	5,00	50,91
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	40,00	17,60		Preparar salão, recepcionar e atender clientes	35,00	356,35
	Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-		Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-
	Preparar ambiente e atender bar e copa	20,00	8,80		Preparar ambiente e atender bar e copa	12,00	122,18
	Divulgar a empresa e produtos	-	-		Divulgar a empresa e produtos	-	-
TOTAIS		100,00	44,00	TOTAIS		100,00	1.018,13
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. H.USO %	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. ÁREA %	DISTRIB.
TELEFONE	Controlar presença, movim. assist. empregados	2,00	5,12	MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES	Controlar presença, movim. assist. empregados	-	-
	Processar, controlar registros econ. financeiros	23,00	58,88		Processar, controlar registros econ. financeiros	-	-
	Armazenar e controlar alimentos para produção	-	-		Armazenar e controlar alimentos para produção	2,75	19,84
	Preparar alimentos para cozinha	5,00	12,80		Preparar alimentos para cozinha	11,26	81,33
	Controlar e analisar perdas de preparação	-	-		Controlar e analisar perdas de preparação	-	-
	Cozer alimentos	5,00	12,80		Cozer alimentos	15,02	108,44
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-		Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-
	Comprar mercadorias e insumos	60,00	153,60		Comprar mercadorias e insumos	-	-
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa	-	-		Armazenar e controlar produtos de bar e copa	2,29	16,53
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	5,00	12,80		Preparar salão, recepcionar e atender clientes	65,02	469,58
	Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-		Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-
	Preparar ambiente e atender bar e copa	-	-		Preparar ambiente e atender bar e copa	3,66	26,46
	Divulgar a empresa e produtos	-	-		Divulgar a empresa e produtos	-	-
TOTAIS		100,00	256,00	TOTAIS		100,00	722,18

ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. ESTIM %	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. DEP.EQ. %	DISTRIB.
ASSINATURA DE JORNAIS E REVISTAS	Controlar presença, movim. assist. empregados	10,00	3,49	DEPRECIACÃO	Controlar presença, movim. assist. empregados	-	-
	Processar, controlar registros econ. financeiros	15,00	5,24		Processar, controlar registros econ. financeiros	2,19	0,60
	Armazenar e controlar alimentos para produção	-	-		Armazenar e controlar alimentos para produção	12,93	3,56
	Preparar alimentos para cozinha	5,00	1,75		Preparar alimentos para cozinha	27,13	7,47
	Controlar e analisar perdas de preparação	-	-		Controlar e analisar perdas de preparação	-	-
	Cozer alimentos	5,00	1,75		Cozer alimentos	20,40	5,62
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-		Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	-	-
	Comprar mercadorias e insumos	20,00	6,98		Comprar mercadorias e insumos	-	-
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa	-	-		Armazenar e controlar produtos de bar e copa	8,38	2,31
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	30,00	10,47		Preparar salão, recepcionar e atender clientes	26,42	7,28
	Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-		Controlar e analisar sobras de comercialização	-	-
	Preparar ambiente e atender bar e copa	15,00	5,24		Preparar ambiente e atender bar e copa	2,55	0,70
	Divulgar a empresa e produtos	-	-		Divulgar a empresa e produtos	-	-
TOTALIS		100,00	34,90	TOTALIS		100,00	27,54
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DISTRIB.					
RESUMO APROPRIACÃO	Controlar presença, movim. assist. empregados	26,51					
	Processar, controlar registros econ. financeiros	228,53					
	Armazenar e controlar alimentos para produção	355,24					
	Preparar alimentos para cozinha	335,44					
	Controlar e analisar perdas de preparação	4,61					
	Cozer alimentos	568,70					
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	4,61					
	Comprar mercadorias e insumos	653,51					
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa	135,71					
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	2.494,47					
	Controlar e analisar sobras de comercialização	4,61					
	Preparar ambiente e atender bar e copa	263,37					
	Divulgar a empresa e produtos	4,61					
TOTALIS		5.079,92					

DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS DA ATIVIDADE "PESSOAL - CONTROLAR..." ENTRE AS DEMAIS							
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS%	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS%	DISTRIB.
SAL. PRO-LABOR DISTR.ATIV.PES CONTRIB.SINDIC. BENEFÍCIOS ASSIST.SAÚDE DISTRIB. MSO*	Processar,controlar registros econ. financeiros	8,33	32,98	- RESCISÃO CONTRATO DE TRABALHO	Processar,controlar registros econ. financeiros		
	Armazenar e controlar alimentos para produção	1,25	4,95		Armazenar e controlar alimentos para produção		
	Preparar alimentos para cozinha	23,75	93,99		Preparar alimentos para cozinha		
	Controlar e analisar perdas de preparação	1,25	4,95		Controlar e analisar perdas de preparação		
	Cozer alimentos	22,50	89,05		Cozer alimentos		
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção	1,25	4,95		Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção		
	Comprar mercadorias e insumos	-	-		Comprar mercadorias e insumos		
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa	0,73	2,89		Armazenar e controlar produtos de bar e copa		
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	32,60	129,03		Preparar salão, recepcionar e atender clientes	100,00	877,62
	Controlar e analisar sobras de comercialização	0,73	2,88		Controlar e analisar sobras de comercialização		
	Preparar ambiente e atender bar e copa	7,60	30,09		Preparar ambiente e atender bar e copa		
	Divulgar a empresa e produtos	-	-		Divulgar a empresa e produtos		
	TOTAIS	100,00	395,76		TOTAIS	100,00	877,62
*MSO = materiais serviços e outros							
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS%	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS%	DISTRIB.
HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS	Processar,controlar registros econ. financeiros			RESUMO DA APROPRIAÇÃO	Processar,controlar registros econ. financeiros		32,98
	Armazenar e controlar alimentos para produção				Armazenar e controlar alimentos para produção		4,95
	Preparar alimentos para cozinha				Preparar alimentos para cozinha		93,99
	Controlar e analisar perdas de preparação				Controlar e analisar perdas de preparação		4,95
	Cozer alimentos				Cozer alimentos		89,05
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção				Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção		4,95
	Comprar mercadorias e insumos				Comprar mercadorias e insumos		-
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa				Armazenar e controlar produtos de bar e copa		2,89
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	100,00	600,00		Preparar salão, recepcionar e atender clientes		1.606,65
	Controlar e analisar sobras de comercialização				Controlar e analisar sobras de comercialização		2,88
	Preparar ambiente e atender bar e copa				Preparar ambiente e atender bar e copa		30,09
	Divulgar a empresa e produtos				Divulgar a empresa e produtos		-
	TOTAIS	100,00	600,00		TOTAIS	100,00	1.873,38

DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS DAS ATIVIDADES "CONTROLAR E ANALISAR PERDAS E SOBRAS..."							
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS%	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS%	DISTRIB.
PERDAS DE PREPARAÇÃO	Processar,controlar registros econ. financeiros			PERDAS/GANHOS DE COCCÃO	Processar,controlar registros econ. financeiros		
	Armazenar e controlar alimentos para produção				Armazenar e controlar alimentos para produção		
	Preparar alimentos para cozinha	100,00	46,28		Preparar alimentos para cozinha		
	Controlar e analisar perdas de preparação				Controlar e analisar perdas de preparação	100,00	46,28
	Cozer alimentos				Cozer alimentos		
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção				Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção		
	Comprar mercadorias e insumos				Comprar mercadorias e insumos		
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa				Armazenar e controlar produtos de bar e copa		
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes				Preparar salão, recepcionar e atender clientes		
	Controlar e analisar sobras de comercialização				Controlar e analisar sobras de comercialização		
	Preparar ambiente e atender bar e copa				Preparar ambiente e atender bar e copa		
	Divulgar a empresa e produtos				Divulgar a empresa e produtos		
	TOTAIS	100,00	46,28		TOTAIS	100,00	46,28
ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS%	DISTRIB.	ITEM DE CUSTO	ATIVIDADES	DIREC. HORAS%	DISTRIB.
SOBRAS DE COMERCIALIZ..  ]=74	Processar,controlar registros econ. financeiros			PERDAS/GANHOS DE COCCÃO	Processar,controlar registros econ. financeiros		-
	Armazenar e controlar alimentos para produção				Armazenar e controlar alimentos para produção	100,00	-
	Preparar alimentos para cozinha				Preparar alimentos para cozinha		46,28
	Controlar e analisar perdas de preparação				Controlar e analisar perdas de preparação		-
	Cozer alimentos				Cozer alimentos		46,28
	Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção				Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção		-
	Comprar mercadorias e insumos				Comprar mercadorias e insumos		-
	Armazenar e controlar produtos de bar e copa				Armazenar e controlar produtos de bar e copa		-
	Preparar salão, recepcionar e atender clientes	100,00	53,63		Preparar salão, recepcionar e atender clientes		53,63
	Controlar e analisar sobras de comercialização				Controlar e analisar sobras de comercialização		-
	Preparar ambiente e atender bar e copa				Preparar ambiente e atender bar e copa		-
	Divulgar a empresa e produtos				Divulgar a empresa e produtos		-
	TOTAIS	100,00	53,63		TOTAIS	100,00	146,19

## APÊNDICE 17 – DEMONSTRAÇÃO CUSTO FINAL POR ATIVIDADE

Valores em Reais (R\$)					
ATIVIDADES	ITENS DE CUSTOS	CUSTOS			
		FIXOS	VARIÁVEIS	TOTAL	PERCENT.
<b>FUNÇÃO ADMINISTRAÇÃO</b>		1.008,77	155,32	1.164,09	7,00
<b>PROCESSO: FINANÇAS</b>		1.008,77	155,32	1.164,09	7,00
<b>ATIVIDADE</b>					
Processar e controlar registros econômicos e financeiros		1.008,77	155,32	1.164,09	7,00
	Salários, pro-labore + encargos	176,18		176,18	
	Distribuição - atividades pessoal	53,83		53,83	
	Distribuição - atividades pessoal	32,98		32,98	
	Honorário do Contador	260,00		260,00	
	Perdas financeiras	250,00		250,00	
	CPMF, juros e despesas bancárias	56,08		56,08	
	ICMS Simples		25,00	25,00	
	IR Simples		130,32	130,32	
	Depreciação equipamentos.	5,00		5,00	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	174,70		174,70	
<b>FUNÇÃO: PRODUÇÃO</b>		4.927,73	492,68	5.420,41	32,57
<b>PROCESSO: ARMAZENAGEM DE ALIMENTOS PARA A PRODUÇÃO</b>					
		443,77	2,74	446,51	2,68
<b>ATIVIDADE</b>					
Armazenar e controlar alimentos para a produção		443,77	2,74	446,51	2,68
	Salários, pro-labore + encargos	54,00		54,00	
	Distribuição - atividades pessoal	9,23		9,23	
	Distribuição - atividades pessoal	4,95		4,95	
	Despesas diversas		2,74	2,74	
	Depreciação equipamentos	29,58		29,58	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	346,01		346,01	
				-	
<b>PROCESSO: PREPARAÇÃO ALIMENTOS</b>		2.817,98	1,94	2.819,92	16,95
<b>ATIVIDADE</b>					
Preparar alimentos para a cozinha		2.771,70	1,94	2.773,64	16,67
	Salários, pro-labore + encargos	2.253,48		2.253,48	
	Distribuição - atividades pessoal	-		-	
	Distribuição - atividades pessoal	93,99		93,99	
	Uniformes e prevenção prep.alimentos	7,05		7,05	
	Utensílios de cozinha	19,70		19,70	
	Materiais de consumo		1,94	1,94	
	Depreciação equipamentos	62,04		62,04	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	335,44		335,44	
				-	
				-	
<b>ATIVIDADE</b>					
Controlar e analisar perdas de preparação		46,28	-	46,28	0,28
	Salários, pro-labore + encargos	36,72		36,72	
	Distribuição - atividades pessoal	4,61		4,61	
	Distribuição - atividades pessoal	4,95		4,95	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	-		-	

<b>PROCESSO: COCÇÃO DE ALIMENTOS</b>		1.665,98	488,00	2.153,98	12,94
<b>ATIVIDADE</b>					
<b>Cozer alimentos</b>		1.619,70	488,00	2.107,70	12,67
	Salários, pro-labore + encargos	888,53		888,53	
	Distribuição - atividades pessoal	53,85		53,85	
	Distribuição - atividades pessoal	89,05		89,05	
	Gás de cozinha		488,00	488,00	
	Uniformes e prevenção prep.alimentos	7,05		7,05	
	Utensílios de cozinha	19,70		19,70	
	Depreciação de equipamentos	46,67		46,67	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	514,85		514,85	
				-	
				-	
				-	
		46,28	-	46,28	0,28
<b>Controlar e analisar perdas/ganhos de cocção</b>	Salários, pro-labore + encargos	36,72		36,72	
	Distribuição - atividades pessoal	4,61		4,61	
	Distribuição - atividades pessoal	4,95		4,95	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	-		-	
				-	
<b>FUNÇÃO: COMERCIALIZAÇÃO</b>		7.606,10	2.450,05	10.056,15	60,43
<b>PROCESSO: COMPRAS</b>		978,85	-	978,85	5,88
<b>ATIVIDADE</b>					
<b>Comprar mercadorias e insumos</b>		978,85	-	978,85	5,88
	Salários, pro-labore + encargos	325,34		325,34	
	Distribuição - atividades pessoal	58,45		58,45	
	Distribuição - atividades pessoal	-		-	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	595,06		595,06	
				-	
				-	
<b>PROCESSO: ARMAZENAGEM BEBIDAS E OUTROS</b>		246,24	-	246,24	1,48
<b>ATIVIDADE</b>					
<b>Armazenar e controlar produtos de bar e copa</b>		246,24	-	246,24	1,48
	Salários, pro-labore + encargos	88,47		88,47	
	Distribuição - atividades pessoal	9,23		9,23	
	Distribuição - atividades pessoal	2,89		2,89	
	Depreciação equipamentos	19,17		19,17	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	126,48		126,48	
				-	
				-	
				-	
				-	
<b>PROCESSO: VENDAS</b>		6.381,01	2.450,05	8.831,06	53,07
<b>ATIVIDADES</b>					
<b>Preparar salão, recepcionar e atender clientes</b>		5.480,96	2.450,05	7.931,01	47,66
	Salários, pro-labore + encargos	1.294,92		1.294,92	
	Distribuição - atividades pessoal	9,23		9,23	
	Distribuição - atividades pessoal	1.006,65		1.006,65	
	Comissão de vendas (garçons)		2.210,00	2.210,00	
	Embalagens		240,05	240,05	
	Utensílios de mesa do salão	24,50		24,50	
	Depreciação equipamentos	60,42		60,42	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	2.485,24		2.485,24	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	600,00		600,00	
		89,64	-	89,64	0,54
	Salários, pro-labore + encargos	82,15		82,15	
	Distribuição - atividades pessoal	4,61		4,61	
<b>Controlar e analisar sobras de comercialização</b>					



<b>Preparar ambiente e atender bar e copa</b>		756,78	-	756,78	4,55
	Salários, pro-labore + encargos	419,38		419,38	
	Distribuição - atividades pessoal	9,23		9,23	
	Distribuição - atividades pessoal	30,09		30,09	
	Utensílios de bar e copa	38,11		38,11	
	Depreciação equipamentos	5,83		5,83	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	254,14		254,14	
<b>Divulgar a empresa e produtos</b>		53,63	-	53,63	0,32
	Salários, pro-labore + encargos	49,02		49,02	
	Distribuição - atividades pessoal	4,61		4,61	
	Distribuição - atividades pessoal	-		-	
	Serviços de divulgação	-		-	
	Distribuição atividades -mat serv. e outros	-		-	
<b>TOTAIS DOS CUSTOS POR ATIVIDADE</b>		<b>13.542,60</b>	<b>3.098,05</b>	<b>16.640,65</b>	<b>100,00</b>
<b>EM PERCENTUAIS</b>		<b>81,38</b>	<b>18,62</b>	<b>100,00</b>	
<b>INSUMOS/MERCADORIAS</b>					
	Carnes		8.108,32	8.108,32	49,92
	Saladas		1.827,37	1.827,37	11,25
	Guarnições		2.071,54	2.071,54	12,75
	Bebidas frias		3.910,49	3.910,49	24,07
	Bebidas quentes		268,41	268,41	1,65
	Guloseimas		57,60	57,60	0,35
<b>TOTAIS DOS INSUMOS/MERCADORIAS</b>		-	<b>16.243,73</b>	<b>16.243,73</b>	<b>100,00</b>
<b>CUSTOS TOTAIS</b>		<b>13.542,60</b>	<b>19.341,78</b>	<b>32.884,38</b>	
<b>EM PERCENTUAIS</b>		<b>41,18</b>	<b>58,82</b>	<b>100,00</b>	

## APÊNDICE 18 – CONTROLE DIÁRIO DE VENDAS

RESTAURANTE E CHURRASCARIA BOM GOSTO																								
DEMONSTRATIVO DIÁRIO DE VENDAS																								
TIPOS DE VENDAS					Dia	01.06			Dia	02.06			Dia	03.06			(...)	Dia	30.06			ACUMULADO		
PRODUTOS		UNID	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	(...)	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor	Q.	P.U.	Valor			
												(...)												
Bufê livre	8100001	un	87,00	5,29	460,23	102,00	4,92	501,84	107,00	5,10	545,70	(...)	85,00	4,98	423,00	2.572,00	5,41	13.906,00						
												(...)												
Bufê em kg	8100002	kg	7,30	8,50	62,05	13,20	8,50	112,20	19,80	8,50	168,30	(...)	4,70	8,50	39,95	265,30	8,94	2.370,90						
												(...)												
Rodízio de carnes	8100003	un	11,00	9,00	99,00	11,00	9,00	99,00	12,00	9,00	108,00	(...)	18,00	9,00	162,00	550,00	9,00	4.950,00						
												(...)												
Carnes em kg	8100004	kg	2,30	14,00	32,20	3,30	14,00	46,20	1,70	14,00	23,80	(...)	2,60	14,00	36,40	155,72	13,64	2.124,68						
												(...)												
Guloseimas	8100007	un.							2,00	2,00	4,00	(...)				48,60	1,55	75,41						
												(...)												
												(...)												
Bebidas frias	8100005				105,50			105,90			158,30	(...)			141,50			4.708,30						
												(...)												
Água	500 ml		4,00	1,00	4,00	2,00	1,00	2,00	7,00	1,00	7,00	(...)	7,00	1,00	7,00	118,00	1,00	118,00						
Cerveja	600 ml		5,00	2,70	13,50	2,00	2,80	5,60	14,00	2,60	36,40	(...)	6,00	2,80	16,80	397,00	2,74	1.088,50						
Cerveja	g											(...)				2,00	2,00	4,00						
Cerveja	lata		1,00	1,70	1,70				6,00	1,70	10,20	(...)				342,00	1,80	615,60						
Cerveja Malzibier	600 ml											(...)				1,00	2,50	2,50						
Coca Cola	290 ml											(...)												
Coca Cola	2 L		10,00	3,00	30,00	16,00	2,50	40,00	9,00	3,00	27,00	(...)	9,00	3,00	27,00	346,00	2,98	1.030,00						
Coca Cola	600 ml											(...)												
Coca Cola	lata		22,00	1,50	33,00	19,00	1,50	28,50	21,00	1,50	31,50	(...)	15,00	1,50	22,50	480,00	1,50	720,00						
Coca Cola de 2L	2l								7,00	2,00	14,00	(...)	8,00	2,00	16,00	137,00	2,00	274,00						
Fanta	290 ml											(...)												
Guaraná	L											(...)												
Guaraná	290 ml											(...)												
Guaraná	2 L											(...)												
Guaraná Antártica	lata								3,00	1,50	4,50	(...)				8,00	1,50	12,00						
Pepsi	350 ml								1,00	1,80	1,80	(...)				1,00	1,80	1,80						
Pureza	L					5,00	2,00	10,00				(...)				38,00	2,00	76,00						
Refrig. Geral	290 ml											(...)												
Refrigerante garafa.	600 ml		11,00	2,00	22,00	6,00	2,00	12,00	11,00	2,00	22,00	(...)	17,00	2,00	34,00	244,00	2,00	488,00						
Refrig.Pureza/Pepsi	L											(...)				2,00	2,00	4,00						
Suco	300 ml		1,00	1,30	1,30	6,00	1,30	7,80	3,00	1,30	3,90	(...)	13,00	1,40	18,20	203,00	1,33	270,90						
												(...)												
												(...)												
												(...)												
												(...)												

[illegible]